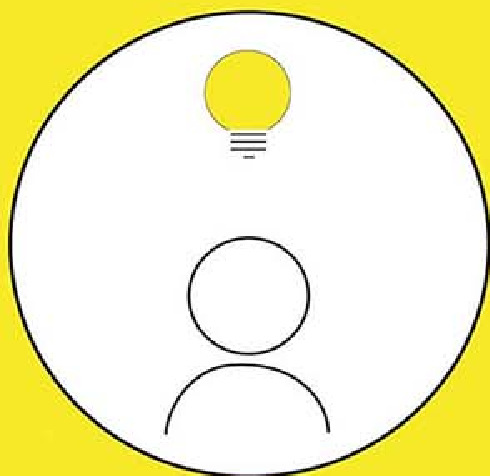
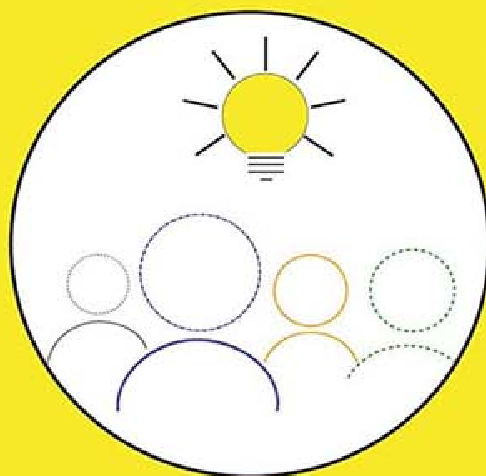




COLLABORATIVE INTELLIGENCE

THINKING WITH PEOPLE WHO THINK DIFFERENTLY

协同的力量

与思维方式不同的人共同思考



[美] 道娜·马尔科娃（Dawna Markova） 安吉·麦克阿瑟（Angie McArthur）◎著

胡晓姣 陈志超 熊华杰◎译

让不同思想碰撞出
我们想要的智慧



集不同力量凝结成
我们希望的目标

中信出版集团

版权信息

书名:协同的力量

作者:[美]道娜·马尔科娃 安吉·麦克阿瑟

译者:胡晓姣 陈志超 熊华杰

ISBN:9787508670003

中信出版集团制作发行

谨以此书献给那些和我们一样的“可能主义者”，感谢那些与我们志同道合的前辈、同人以及后来者。

除了集群体力量共同思考、缜密斟酌之外，我们别无选择。关键问题是，如何做到这一点，如何齐心协力共同思考，彼此倾听，让不同的思想碰撞出我们需要的智慧。

——雅各布·尼德曼

作者手记

本书的写作理念源于我们多年的个人及集体体验，书中所有故事及事例皆以真实事件为原型，对涉及我们身边人的许多地名、人名及具体细节等内容，本书都做了特别处理。此外，书中有些故事是许多人的经历的“合成版”。

坚决支持一切探索可能性的创举！

道娜与安吉

冲出黑暗

许多农场主过去一直认为互相痛啄是鸡的本性，认为这种动物生来就不合群，它们之间根本不可能友好相处。于是一些农场就把鸡的嘴剪短，可这样做只是让它们吃东西更困难，于是鸡们愈加饥饿，自啄和互啄反倒更凶了。后来，一位养鸡的农场主无意中发现了一个简单却不易察觉的现象——鸡舍里很暗，没有光线进来，所以这些鸡才会啄自己，也啄其他的鸡。于是乎，这位农场主想办法让鸡舍亮了起来，这个问题便迎刃而解了。没错，事情就是这么简单。

人和鸡没什么不同。在想法出现分歧却不知如何统一时，人类和那些黑暗中互啄的鸡毫无二致。两者看似天壤之别，却又极为相似：交流顺畅、理念相同时，我们的脸上便会“光彩照人”；心里光照不足时，我们的思想就会崩溃，于是开始自我抨击、互相攻击。

在黑暗中独自摸索思考已经成为人类不能承受之重，协同的力量才是个人和集体生存必需的生命之光。今天的世界，除了共同思考，我们别无出路。

序言
英雄所见各异，但是他们可以尝试共同思考！

本书呈现了一种全新理念，等待你我评判。这一理念关乎人类的可能性，关乎人们联合起来能做什么。很多人内心都怀有这个理念，却没有勇气讲出来，只觉得自己的想法太疯狂。但事实上，这一理念代表的其实是一种新智慧，即能够创造美好未来的想法和做法。

——梅格·惠特利

人类带给这个世界最大的礼物是思考的能力，最大的危险则是无法与思维方式不同的人共同思考。这本书我写了40年，前前后后修修补补，原来的一本书变成了后来的13本书。书稿放在几个马尼拉文件夹里，伴随着我四处闯荡；从美国东北部佛蒙特州的湖畔，到西部的犹他州山区，再到地处美国最西部的加州的丘陵地带，如今又到了太平洋上这个群岛州夏威夷的火山旁。20岁那年我曾给一群孩子上过课，那些孩子住在佛罗里达州的外来劳工区，他们都被贴上了有学习障碍的标签，那时的我满心想的都是这本书；后来我在佛蒙特州诺维奇开设私人诊所做精神治疗师的时候，也会想到这本书；我在美国东海岸、中西部及西海岸为心理学家和社工做培训时，还是会想到这本书；在为多家跨国公司CEO（首席执行官）担任顾问时，这本书仍旧牢牢盘踞在我的脑海，挥之不去。之所以觉得有必要写这样一本书，是因为我们不知道该如何全面发掘和发挥我们自身的独有智慧和集体的独特智慧，这个本领每个人都应该学会，却从来就没有人教给我们！这一缺憾一直是本书写作的原始驱动力。

如今我73岁了，我只能说完成这本书就是我此生的使命。我的人生一直以来就是这种或者那种形式的协同合作，我痴迷于这种生活方式。随着协同合作趋势日益明显，其重要性也日益凸显，要在全球经济中保持竞争优势，我们思考问题时就必须学会协作和创新。但是，如果你曾经耐着性子挨过一次无聊透顶的会议，尝试过左右身旁同事对某个项目的想法，和家人反复争论过某个问题，抑或是拼了命地要去参与一项社区活动，那你一定已经发现，大部分人其实并不知道思考问题时如何与他人通力合作。我曾连年参加教育与职业培训，却发现没有任何人谈到“如何学会协同合作”这一话题。

我们常会误解别人，于是沟通就会出现问题。我们会互相埋怨、贬低对方，有时又会责备自己、妄自菲薄，因为没人教过我们要注意自己对他人的影响，也没有人告诉我们要随时调整沟通方式去适应他人。我们理所当然地认为智慧存在于自己的大脑中，却没有意识到它同样存在于你我之间。人与人之间之所以无法有效沟通，是因为大多数人不知道如何与那些思维方式不同的人共同思考。

过去10年里，神经系统科学家对人类心智和大脑不断探索，有了一些非凡的发现，这些发现能够直接提高人与人之间的交往能力。随着这些新见解的提出，人们开始意识到自己对他人的影响有多深。我们可以培养一个人的能力，也可以削弱其能力。即使无限热衷于电子设备，我们仍然渴望与他人面对面交流。更多的时间我们都在面对电脑屏幕独自工作，根本无法获得协同合作可能带来的新理念和灵感。

我怀着对认知神经科学的无限向往，开启了自己临床心理学家和教育工作者的职业生涯。我接受过专门训练，知道如何用静态的事物、一个名词或者一个“东西”（比如杯子）来衡量智慧高低。那些专家告诉我，有些人生来就聪明，拥有一个大杯子；有些人则没有那么聪明，只有一个小杯子。教师的职责就是装满这些杯子。如此说来，我的杯子大概已经在学校装满了吧。为了支付研究生阶段高昂的学

费，我曾去教那些别人都已放弃的“没希望的”孩子。我从未质疑过他们杯子的大小。那里的每个孩子都让我懂得智慧并非名词，而是一个动词，正如花园需要照管一样，智慧也需要培养。对我来说最重要的事，就是发现这些孩子多么聪明，只有这样，我才能帮助他们重拾迎接挑战的能力。

过去50年里，我一直以帮助人们发现其特有的智慧为己任，向企业领导、家长、教育工作者和孩子们传导“智慧多样性”的理念。提到多样性，人们通常会想到种族、性别和文化的多样性，却很少有人认识到人类的思维方式也是千差万别的安吉。·麦克阿瑟是多维沟通方面的专家（最后成了我的儿媳妇），有着扎实的专业知识和丰富的经验，见到她的时候，我意识到，若能与她合作，我的工作一定会取得更大进展。

我是在中东长大的美国侨民，在家里4个女儿中行二，我的整个童年都在探索那些偏僻的角落。那样的生活让我学会了与不同的人交往，学会了全面看待问题，学会了征询他人意见、懂得群策群力的意义。很多人认为婆媳之间就像敌人相见，总难相处，但是我婆婆道娜和我却同心协力地承担着一项共同使命：持续探索和研究人与人之间成功建立联系的必要条件。

过去13年里，我们一直是一些国际大公司的CEO或高层领导团队的专业思考合作伙伴，与他们共同探索智慧多样性的方方面面。我和道娜曾经问过荷兰皇家壳牌公司、百事可乐公司、菲多利公司、哈雷戴维森公司、默克公司和英特尔公司等大公司的管理人员，他们最大的挑战是什么，最常见的答案是“人”。他们都表示公司需要及时学习如何更有效地协同合作，进而在飞速变化的社会中树立一个追求卓越的集体目标，在员工及同事之间形成更加强大的联盟。因此，我们与这些客户合作的重中之重，一直以来便是提出一些策略和惯例，以便他们能发掘每个人的潜能，打破常规思考问

> 题。我们教会他们如何使自身的智慧多样性（我们称之为协同的力量）发挥最大价值。

协同商（collaborative-intelligence quotient，也就是本书所说的“CQ”）用来衡量一个人面对重大集体问题时与他人共同思考的能力。要想拥有较高的CQ，就必须学会尊重和维护人与人之间思考方式的差异性，并且运用这种差异性应对复杂多样的挑战。与思维方式不同的人共同思考时，难免会有摩擦，因此共同完成一项任务似乎不大可能。我们赞同体育和艺术等传统领域的多样化，然而，对哈佛大学发展心理学家霍华德·加德纳提出的“多元智能理论”这一相对较新的概念，却鲜有应用，因为我们未曾受过相关培训，无法对这些多元化的智能进行评价和运用。经典商业著作《第五项修炼》[注]（*The Fifth Discipline*）的作者彼得·圣吉认为，与一个群体中众多个体的智商相比，群体的整体智商实际上会降低30%以上。人们尝试共同思考时出现的这种弱智现象着实令人震惊，然而，协同合作仍然是我们的当务之急，当下之需。

我们生活在一个复杂、混沌和萎靡的时代，人与人之间每一次重要交流看上去都像是一场激烈的多极竞争。非黑即白，非红即蓝，我们不知道抑或是已经忘了该如何共同思考一下怎么才能得到紫色。我们以为必须在两种对立因素中做出选择：要么彼此独立，要么互相依赖，这种错误观念让一个集体四分五裂，无法统一。我们以为自己只有两个选择：独立自主，有鲜明的个人立场，获得认同；牺牲自己的个性及见解，迎合更大的群体——公司、家庭或社区。



《市民狗》，马克·奥黑尔

假设你正手握一条绳子，两只手分别攥着绳子两端向相反方向拉扯，那会是什么感觉？而眼下，你的生活中又有哪些对手或者对抗的力量在撕扯着你？大多数思想家、领导者以及组织都深陷这一困境。我们越是努力地挣脱对方，就越是被对方束缚得动弹不得。实际上，解决办法只有一个，那就是不再施压，任凭绳子两端对向弯曲，问问自己“怎样才能一一满足这些对抗力量的真正需求”这样的话，我们就可以解放思想，共同思考如何“让绳子两端团结起来”，直至形成一个圈。

我们凭直觉就知道，只有团结一心，方可度过艰难时世。“二战”期间，伦敦有一条街，那里的几户人家数十年老死不相往来，邻里之间从来不说一句话。谁如果胆敢越雷池，就会受到众人的诅咒，这一做法延续了一代又一代。后来伦敦遭到德国无情的大轰炸（the Blitz）时，这条街上的人家不得已只能挤在同一个防空洞里。面对共同的致命威胁，他们的怨怼瞬间化为乌有，革命友谊顿生。几十年间从未说过一句话的人们开始彼此扶持，互相帮助，交换笑话，笑作一团。

事实上，将我们分开的障碍很多时候压根儿就不存在，只是我们想象出来的。只要大家都还活着，这些障碍就会冰消雪化，而我们身上与生俱来的交往能力便会发挥作用。还记得“9·11”事件后的第一天

吗？作为一个社群，人们发自内心地渴望互相联系，互相帮助，倾其所有帮助那些受影响最大的人，为他们祈祷，为他们提供人力和物资。我们顷刻间改变了习以为常的个体思考方式，那些初看迥然有异的人类需求暂时归于平衡，只可惜这样的状态持续时间太短。

理念转折期：从市场共享转为思维共享

我们生活在一个转折期。一直以来我们都在为一个时代接受教育，而那个时代却成了过去时。今天的领导者面临的挑战与他们的前辈大不相同，那些前辈只学会了如何正确行事，却不知如何与他人有效相处。他们接受的教育是为市场共享（market-share）经济服务的，而我们则正在步入思维共享（mind-share）的世界，不仅要以理性方案来解决各类分析性问题和程序性问题，还需用创新型和关系型的方式共同思考。素未谋面的人需要一起为复杂问题找出突破性解决方案，因此我们必须克服时空限制、文化冲突以及性格差异，一起工作，一起思考。

在市场共享的思维方式中，物以稀为贵——我有你无，则我占上风。事物的价值由稀缺程度决定，比如钻石。用市场共享理念解决问题时，我们需要运用实践性、分析性及程序性理念思考问题。我们可以把挑战细分为很多小块，按先后顺序排列整齐，期待可以轻松找到解决方案。一旦有问题提出，我们的大脑会迅速给出答案：预备，瞄准，射击。我们总是把个体和集体的注意力放在缺陷上——认知缺陷、情感缺失和财政赤字。

这种思维方式会导致意见分歧，让我们备受那根绳子两端用力的困扰：要么我对，要么你对，答案只能二选一。领导者之所以是英雄，因为他已经爬上了成功的梯子，积累了高于他人的权力。成功就是靠资产的积累来衡量的。

宜家家居美国前CEO约兰·卡斯泰特将与市场共享理念相对的概念称为思维共享理念。与其说财富是通过交易获得的，不如说它是靠思想和人际关系创造的。一旦事物有了价值，拿它送人就会有所损失；可一旦思想有了价值，情况则完全不同。你有一个好想法，我有一个好想法，我们交流一下，你会轻松获得两个想法，而我也会有两种想法。分享越多，收获就越多。这样，我们形成、分享和提出想法的能力便成为最宝贵的财富。

思维共享的时代要求我们学习如何影响他人，而不是控制他人。这一点在当今社会非常重要。在这个时代，人们能够快速形成维克罗式团队（Velcro teams），跨越地域限制，实现短期远程协作，这种合作形式下，要取得突破性进展需要的是影响力，而非权力。思维共享同样也需要我们培养自身受他人影响的能力，进行巧妙合作，共同推动事业发展。于是，领袖便成了动词“主持”，而不再是名词“英雄”。在一个思维共享的世界里，那些思维最灵活的人终将成为最具影响力的人。

市场共享要求我们迅速熟练地给出问题的答案，然而思维共享则需要我们学会如何提出各类问题，打开自己和他人的思路，寻找新的可能性。市场共享用来判定孰是孰非，而思维共享则在探寻可能性。这种探究方式会激起大脑的奇思妙想，而这种奇思妙想正是创新的丰富土壤，有了它，诸多理念开始形成，很多看似完全不同的想法也可以有机地联系在一起。

美国趋势专家丹尼尔·平克在其畅销书《全新思维》（*A Whole New Mind*）中指出，我们无法用昨天的思维方式解决今天和明天的问题。大多数人只接受过市场共享理念的教育，解决问题的能力、沟通技巧、逆向思维及弥合差异性等能力都没能及时形成，连正常的生活都无法维持。我们接受的教育告诉我们，最努力的人会笑到最后。我们学习使用一些思维策略，比如力求正确、根除异己、控制他人、打

击报复、撤回资源等，结果却总是顾此失彼。这些策略使用权力控制他人：利用权力煽动他人，保护自己，牟取利益，维护地位。

CQ是思维共享的重要组成部分，因为它能让人们认识到自己现有的专业知识及存在的不足。假设你和一群来自世界各地的素未谋面的人通话45分钟；开始每个人先就自己的思考才能、盲点以及自己与他人沟通最有效的方式等问题做一介绍。事实上，这就是你了解他人思维方式的使用指南。随着交流的推进，你可以轻松避开那些效果适得其反的假设，通常你会认为这些消极假设是由性格差异导致的。这本书就是这样一本使用指南，可以帮助你理解周围人的不同思维方式。

哈佛大学商学院首席管理教授罗莎贝斯·莫斯·坎特曾在《哈佛商业评论》上发表过一篇关于协同优势的研究论文，对全球11个地区的37个公司及其协同合作伙伴做了观察研究。她和同事发现，与其他地区的公司相比，北美地区的公司往往“对人际关系持有狭隘的机会主义观点”，“经常忽略协同合作关系中的政治、文化、组织和人性因素”，协同合作联盟“需要搭建紧密的人际关系网和强大的内部基础设施网络”。

人们很容易误入歧途，非要在市场共享和思维共享两种理念中分出个好坏。在这样一个转折时期，市场共享和思维共享需要彼此平衡。除了相互竞争，我们还必须学会如何协同合作。

网络专家艾伦·S.柯恩坐拥多家企业，他是这样描述协同合作关系的：“在硅谷，‘协同合作’即你和其他同事或公司为获得成就感共同做的事情。”硅谷人总在寻找新方式加速解决更大的难题，他们采用很多新策略，不断推动事业发展，因此硅谷可谓长盛不衰。这并不意味着硅谷缺乏竞争，也不意味着没有不同思想的交锋。事实上，这里竞争非常激烈，但是在竞争之外，这里有更多有意义的协同合作，因为这些公司有着共同的目标：尽可能为顾客提供最好的产品或服务。

很多公司可能在一个市场上力图打败对手，而在另一个市场上又是对方的合作伙伴。微软的Windows系统可以在苹果电脑上运行就是一个典型的例子。职业社交网站领导者领英公司也是如此，有时与猎头公司竞争，有时又为其所用，美国著名记者托马斯·弗里得曼曾在文章中这样写道：

> 领英公司创始人之一、执行总裁里德·霍夫曼曾经说过，“的确，这一行竞争很激烈，但是，谁都不能单枪匹马获得成功。苹果公司当下就在集中全力谋求与其应用软件开发团队的更好合作”。苹果公司的兴盛离不开他们。“取得辉煌成就的唯一方法就是与他人协同合作，”霍夫曼说，“合作竞争随处可见。”领英公司便既与猎头公司竞争，同时又为其所用。
>
> 领英公司的CEO杰夫·韦纳说过，通过协同合作，一加一通常可以变成四，他还说：“如果我发现我们能一一得四的话，我会一直与你合作，毕竟谁自己都不可能做出伟大的产品。”

评估你的CQ

想想谁与你共事时间最长，下面的测评可以帮你评估你们之间协同合作的质量。这个测评将作为一个基准测试，因为在本书的结论部分我们会让你再回顾一下，看看你们之间的默契程度有没有提高。

说明

- 写出5位目前与你共事时间最长的人。
- 把他们的名字写在下面表格的最上面一栏（这个表格以及其他工具可从我们的网站下载：CQthebook.com）。
- 接下来，任选一周，估算一下你与他们每个人共事时间的大致百分比，写在他（她）的名字下方。

•按照表格左边所列的4种品质来评定你与这个人的协同合作，分数从1到5代表不同程度（1分最低，5分最高）。

•把每一列数值相加。

品质	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名
尊重：你们之间相互赞赏的程度及对彼此价值的评价程度					
活力：你们在一起时有多少“热情”、活力和能量					
理解：你们在交流彼此的需要、恐惧、想法和热忱时有多少安全感					
成长：你们在多大程度上提升了对方探索新的可能性和新观点的能力					
合计					

结果分析

上表左边一栏所列的各项品质可以充实合作思维的内容。这几项品质是我们从全美最大的性别调查社科组织“卫斯理女性研究中心”下属的吉恩·贝克·米勒培训机构的研究成果中借鉴而来的。他们的研究假设人们终其一生都可以在各种关系中不断成长，这一点与我们的想法不谋而合。若上表所得总分较低（人均10分及以下），你和同事就要学习和运用新的方法了。

较高的总分（人均15分及以上）说明你们之间是合作共赢的关系。这项测评提供了一种方法，使你能对自身不同的人际关系进行比对，取得分高者之长补得分低者之短。

身边的每一个人都会影响你的心智，要么促其成长，要么致其停滞。也许你能直观地感受到，和一个狂躁的人相处久了你会感到焦虑；同理，和一个平静安详、注意力集中的人待在一起，你很可能会感觉更平静、更自在。然而，直到最近我们才发现，他人对我们大脑工作方式的影响竟是如此深远！与我们相处时间最久的人决定了我们的能力是增强还是减弱。

与可能结伴而行：激活CQ的4项策略

每当有人问我是不是教练时我都忍不住笑，因为我在运动方面向来没有天赋。我不会扔球，不会握球拍，每个带我玩的运动队总是在实在找不到人的情况下才拉我进去。有的人有一副好嗓子，有的人会分析金融走势，而我唯一的才能就是能帮助别人周全地思考。

安吉也不是教练。从前为了在异国他乡生存发展，她只能事事留心，处处顺应，练就了强大的生存能力。很多时候她无法用语言与人沟通，于是便学着用手势、动作以及多感官并用的交流方式去接纳和弥合许多不同的事物和理念。

Professional Thinking Partners™（专业思考合作伙伴™）是我们公司的名字，安吉和我也用这个词组来定义这项让我们满怀激情投入的工作。我们已经运用本书提到的多种策略帮助和支持全球很多销售团队扩大了影响力，加深了他们与客户之间的联系。我们已经帮助过许许多多个人、团队、公司以及政府跨越由来已久的意见分歧进行思考。通过我们的工作，尼日利亚石油部抛却了几十年的恩怨，目前正

与荷兰皇家壳牌公司展开合作；全球最大的休闲食品生产商菲多利公司的高层领导，正齐心协力思考如何生产出有营养的儿童食品；通用金融的全球领袖正以全新的视角重新审视他们面临的市场挑战；知名领导型鲜果果汁公司“博尔豪斯农场”的高层将一项延续95年之久的业务成功转型为市场主导的新业务。

CQ是集体内部人与人之间的能量和信息流。为了帮助那些高层领导提高CQ，我和安吉与我们的同事一起，制定出4种思维策略，设计了许多突破性实践活动，将真实的事物与可能的事物联系在一起。下文中我们将分享几个案例，为读者呈现我们是如何与那些被我们戏称为“可能主义者”的领导者共同完成这个CQ项目的。这些人曾经凭借着个人智慧和强大的内驱力成功考入全球排名前10位的商学院，并跻身这些院校前10%的优秀学生行列，然而这个项目让他们认识到CQ与个人智慧和内驱力全无关系。掌握了我们的策略后，这些“可能主义者”意识到，只有当组织内个人的思考和行为方式发生了深层次改变，整个组织的学习和发展能力才会发生显著改变。本书便致力于帮助你学会像一个“可能主义者”那样思考。

你非常关心的组织或团体面临的挑战是什么？我们每个人都渴望改变世界，都渴望归属于一个更大的集体。与其他能力一样，影响力是一种强大的力量，它会休眠，可一旦对其加以培育，它就会不断生长。我们中有太多人不愿意发挥自己的影响力来改变世界，因为我们压根儿不知道该如何弥合人与人之间的差异。

你是个有效率的人吗

在这个测试中，重要的并不是最终分数。下面的每个问题会从不同方面加深你对CQ的理解，帮助你进行自我提升。希望你把这个测试当成一项基准测试，现在做一做，读完本书时再做一次，检测一下你与他人协同合作的效率提升了多少。

协同合作的效率

请从 0~10 中选取一个数字为下列各项陈述作答（0= 完全不 / 小；10= 特别擅长 / 大）	评分
1. 我能很自如地在会议中表述自己的观点	
2. 我经常与其他团队成员分享自己的才能和资源	
3. 组内其他成员经常与我或其他组员分享其才能和资源	
4. 在我看来，团队会议考虑或采纳少数派观点的概率大小	
5. 我经常进行跨专业思考	
6. 我在会议上分享信息所用方式（视觉的、听觉的、动觉的等等）的多样性	
7. 我了解团队中每个成员贡献的才能和资源，并且知道如何对其进行充分利用	
8. 我应对具有挑战性的客户 / 顾客 / 同事的效率	
9. 我能让大家共同行动	
10. 我能让大家共同进行有效的思考	

本书包含的信息会帮助你了解自己可以做出哪些具体贡献，会教给你最有效的表达方法。你会学着发现身边的人的思考才能，会了解如何拓宽自己的思路让不可能变为可能。最重要的是，本书会让你学会如何充分利用身边的知识多样性，如同一个指挥家那样，虽然自己静默无声，却能指挥乐队里不同的乐器共同演奏出和谐的交响曲。

在接下来的章节中，我和安吉希望，通过不断加深对自己及身边人思考方式的了解，特别是对那些跟你思维方式完全不同的人的了解，你可以成为一个“可能主义者”。首先你得了解如何协调和运用自己的思维，然后拓展自己的认识，这样才能受到周围那些人思维多样

性的影响。在这个过程中，你会逐渐具备激发他人最佳状态的能力，他们也会激发你的最佳状态。我们的最终目标就是，能让你意识到并且说出“和你一起思考时，我会有更好的想法”这句话。

未来一年里，你最想看到什么样的突破？如果能实实在在和身边的人协同合作一次，你想过会有怎样的可能吗？这种可能性对那些追随你的人又会产生怎样的影响？

我和安吉一直在问我们自己同样的问题。在本书的写作过程中，我们两人一直将自己视为各位读者的“思考合作伙伴”，引导各位运用自己掌握的4项基本策略探索与身边人相处的不同方式，探讨生活中遇到的各种问题的不同解决方法。

激活CQ的4项基本策略

1.**思维模式** 思维模式是处理和应对信息的特有方式。我们会教你识别自己的思维模式并将其作用发挥到最高水平，还会教你辨认别人的思维模式。

2.**思考能力** 思考能力是应对挑战的具体方式。这些方式会激活你的大脑，成为你的自然反应。明确自己的思考能力及思维盲点，也对同事的相关能力和盲点做到心中有数，是提高协同合作效率的关键。

3.**探究** 探究是构建问题及分析可能性的特有方式。通过分析自己的偏好，了解身边人的行事风格，你会开阔自己的眼界，成为一个更出色的思考合作伙伴。

4.**思维共享** 思维共享包含令团队团结一心所需的心态转变。我们会教你如何集中个人及集体的注意力、明确意图及发挥想象力来创造

思维共享模式。

突破性实践

在人类大脑要掌握的事物中，走路和说话算是最难的了。学习这两个本领时，我们并没有把身体上的学习和大脑中的学习区分开来。随着年龄增长，课堂文化、培训项目以及商务会议都让我们知道，学习就意味着熟记客观事实，消化抽象理论。我们可以学着背诵积攒下来的各种细碎的东西，但并没有人教我们改变做法。现实生活充满了复杂性和不确定性，人们需要应对各种冲突和压力。使学习活动脱离身体，我们就无法具体呈现所学的东西。从另一方面讲，若能亲身实践该项策略，并特意进行练习，那么当我们最需要它的时候，它就能随叫随到，迅速有效地发挥作用。我们把这些做法称作“突破性实践”。

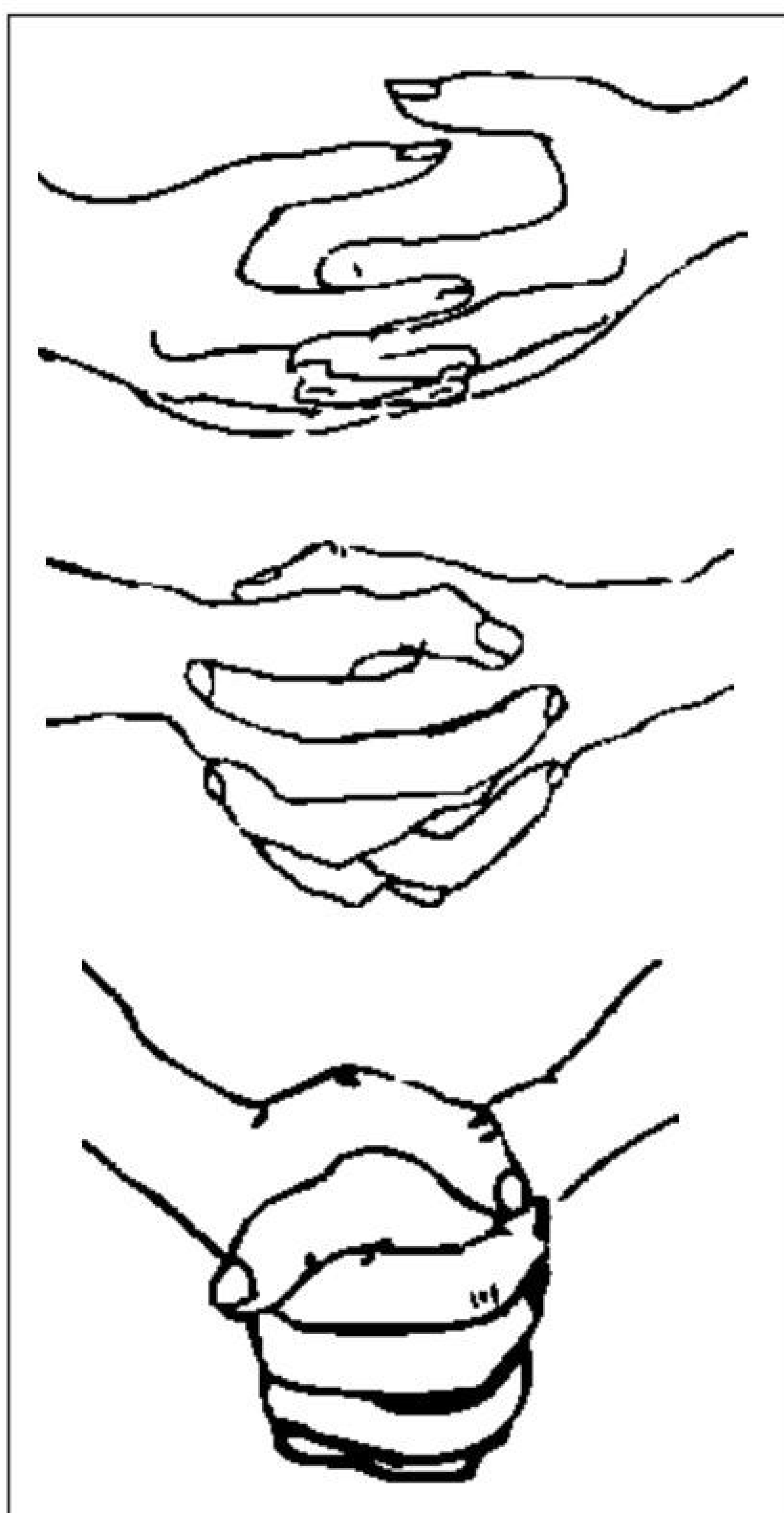
第一次将突破性实践项目带入领袖研讨会时，我们和彼得·圣吉一同在麻省理工学院斯隆商学院的组织培训中心做推广宣传。有些人认为他们是这个项目中的“小白鼠”，想知道什么时候才能见识“真家伙”。然而在经历更多的实践之后，他们开始发现一些非常有趣的东西，比如人类身体的哪些部位可以抑制自己影响他人，在依赖别人和被人依赖时又会有怎样的生理感受。他们逐渐意识到自己如何习惯性地运用权力而非影响力去面对挑战。我们仿佛可以听到他们的思维之门大开时的声响。与同事之间的矛盾也从一个让人避之唯恐不及的问题变成了一个令人好奇的课题。很明显，亲身体验一个新想法，就会轻松理解该想法。一家大型通信公司的研发部门主管曾如是写道：“在我学过的所有关于系统思考和思维模式的内容中，具体实践对我来说是最直接最有效的，它让我了解到开会过程中我会有怎样的生理体验。”

我们已经习惯了只看自己想看到的，只听自己想听到的，只做自己想做的事情。然而，这些习惯会让我们变迟钝，会限制我们的潜能。这些习惯带来了毫无挑战的舒适环境、毫无洞察力的安心状态以及毫无想象空间的确定态度。

- 大多数分崩离析都是惯性思维带来的恶果。
- 大多数瓦解都是惯性思维带来的恶果。
- 大多数突破都是非惯性思维带来的益处。

在本书中，我们将为各位读者呈现几个精心挑选的突破性实践。这些实践不会给你带来压力，却要求你竭尽全力。你一直在学习惯性思维和非惯性思维的相关内容；接下来，我们通过一个实践活动具体感受一下那种理念，这个实践活动一开始我是从摩谢·费登奎斯那里学到的，费登奎斯是一个物理学家，一个获得了柔道黑带的武术大师，也是心理再教育理论的创始人。

突破性实践：灵活的思考



按记事起就习惯的那种方式，插握双手并交叉手指。

•现在把注意力集中到你交叉双手的方式上。是右手拇指在上还是左手拇指在上?

•接下来，先松开双手，然后按相反的、不习惯的那种方式再交叉双手（也就是说，如果你习惯右手拇指在上，现在就把左手拇指放到右手拇指上面，反之亦然）。

•反复尝试这两种交叉手的方式，做的同时问你自己：哪种方式感觉更舒服？哪种更别扭？哪种更有安全感？哪种更能让你感受到手指间的缝隙？哪种方式最能让你感到双手的存在?

学习这个实践活动时，我惊奇地发现，我感觉别扭的那种方式反而让我的感知更敏锐，让我更有存在感。而此前，我学到的则是无论如何都要避免别扭的感觉，因为我渴望安全感和舒适感，我一直住在惯性思维的小盒子里，直到我发现了这个小实践。我发现自己做不习惯动作时，其实反倒觉得更有安全感，因为那种“别扭的双手交叉方式”让我感觉更敏锐，而且当挑战来临时，我可以更迅速地松开交叉的双手，做出应对。你是不是也这样呢？无论何时，只要你想提醒自己要尝试以一种新方式思考，试试这个实践活动吧。

猴子陷阱

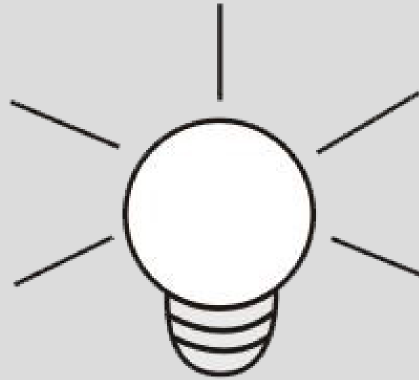
离这儿不远的一个小岛上，当地居民对一帮恼人的猴子已经出离愤怒了，这些猴子住在村子附近的树林里，村民们井井有条的菜园被这些家伙搞得乱七八糟的。村上一位智慧的长者做了一个小竹笼，里面放上一根香蕉，把笼子放在自家菜园旁边。这天傍晚，一只猴子把手伸入竹笼，想拿走那根香蕉。不料，当它想拿出手时，却被笼子狭小的围栏卡住。想脱身，唯有扔掉香蕉，慢慢将手移出

笼子。然而，那天晚上，当老者返回查看陷阱笼子时，这只猴子仍然耗在那儿，紧紧握住香蕉不放，即使这样做会失去自由也在所不惜。

很多人和那只猴子一样。有些东西明明可望而不可即，可我们就是抓住不放，即使明白想要获得自由，必须放弃这件东西，我们还是不会放手。困住我们的东西很多，其中最常见的情形之一便是定式思维——我们总会为自己定位：我是谁，我具备什么能力，如此种种。

1. 《第五项修炼》于2009年由中信出版社出版。——编者注

策略1
思维模式 想我所想



思考 —— **思维模式** —— 思考才能 —— 探究 —— 思维共享 —— CQ

了解自己思考、学习和沟通的独特方式

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



认识自己思维的工作原理

每一个大脑都有自己的思考方法。

——拉尔夫·爱默生

我从未听父亲对我说过“我爱你”。他一生中跟我讲过许许多多事情，唯独没说过这三个字。母亲裁剪收集了很多报纸片段，这些片段记录了父亲从一个平民出身的街头霸王蜕变为芝加哥某大公司CEO的传奇历程。父亲经常说，没有儿子能继承他在公司一步步往上爬时积累的知识和智慧，实在可惜。然而，他老人家缺乏一种技能，这是他最大的秘密，也是他最深刻的耻辱。每天放学后，我都会去父亲的大办公室，走过软软的紫红色长毛绒地毯，走到宽大的红木办公桌旁，再爬到旋转皮椅上。干净整洁的桌面上只有一台很大的盘式磁带录音机和厚厚的一沓文件，用水晶镇纸压着，镇纸上刻着这家公司的标识。日复一日，我摁下录音机的按钮，开始对着麦克风一张接一张地读这些文件。每次读完文件，我就把手伸进一个大大的黑绿色记事簿里，摸出父亲留给我的25美分，这样在回家的路上我就能买个热巧克力圣代。从未有人发现这间办公室里天天发生的故事，从未有人发现我父亲其实大字不识一个。这是我们父女之间的秘密。

整整10年，我一直在父亲的办公室里为他读文件并录音，10年里我们的交流也越来越深入，越来越有趣：事实上，我们已经成为彼此的思考合作伙伴。父亲喜欢我问他问题，我也喜欢学习他给员工鼓舞士气的方法。他向我解释说，作为一个领导，最重要的品质便是能够发现并发掘每一位员工的才能，这个才能也是他（她）为这个世界带来价值的特有方式。写下这番话时，父亲的话仍在耳边回响："记住这个秘密，道娜，靠人才吸引资金远比靠资金吸引人才可靠得多。"

我知道父亲在某些方面聪慧过人。他能从容地站在千人面前演讲，可以"读懂"手下所有员工的天赋，可他居然不识字！我对其中的原因越来越好奇，越发想了解父亲的思维模式。

过去50年里，我的工作一直围绕着"人们运用不同的'操作系统'进行思考"这一想法展开。20世纪70年代，我在哥伦比亚的研究生院读书，同时还在哈莱姆黑人区的一个教室给40个孩子上课，于是两地穿梭成了家常便饭。很多孩子的脸上都有被老鼠咬过的痕迹，档案袋里也满是各种标签，写着他们有多么差劲儿。但是，我喜欢这些孩子。他们每个人都是一个珍贵的谜语，像是在问我："在这个孩子身上可能会发生什么？"

后来，我在纽约大学遇到了一位清瘦高挑的研究员，名叫E.罗伊·约翰，当时他正在测量某种与一般心理过程相关的脑波频率。他开创了一个名为"神经测量学"的研究领域，使用电脑和脑电图监测一个人思考时的大脑活动。当时，我正和学生一起摸索最适用的阅读方法，想从视读法、拼读法和体验法中选出一种。于是，我把几个学生带到罗伊的实验室，将设备与孩子们连接好。简单来说，我观察到的结果就是，如果我让约翰尼看书面信息的话，他的大脑就产生更多的β波，这表明此时他的注意力比较集中。但是当我给吉米同样的信息时，他的大脑则产生更多的α波，这表明吉米在阅读此类信息时大脑处于不清醒状态。令我更加困惑的是，当我把同样的视觉信息给詹森的时候，

他的大脑产生了更多的θ波，完全是一种呆滞的状态。为什么会出现这种情况呢？原因在于信息输入的类型决定了每个学生大脑产生的注意力的类型。我又带来一些学生接受听觉输入——声音或者有声文字。在听东西或说话的时候，詹妮的大脑高度集中，而杰西却处于半梦半醒状态，茱莉娅则完全处于呆滞状态。此时，我的困惑完全变成了好奇。我又尝试了动觉输入的方式，让孩子们玩泥巴，来回走动。这一次，一些孩子的大脑产生了更多的β波，一些产生了更多的α波，还有一些产生了更多的θ波。直到这时我才意识到：（1）从外界获取的信息输入会让孩子们的注意力在集中、混沌或活跃三种状态之间转换；（2）集中注意力绝不是只有一种方式。大脑会运用三种状态学习和思考。

上述实验加上其他几次经历使我确信，问题不在于“你是否聪明”，而在于“你是怎么个聪明法儿”。凭借这一认识，加上对临床催眠治疗中注意力状态转移的研究，我创建了一个系统，用于了解不同的思考、学习和沟通模式，我称之为“思维模式”。如今，全球各地成千上万的个体都将这一模式运用于教育、商业和家庭关系中，使学习与协同合作更加高效。

CQ的第一个策略是认识这些思维模式。本章及下一章的内容，会在你和那些智商不同的同事之间架起一道桥梁，让你们存异求同。首先，你需要学习如何认识自己处理信息的独特方式，这样你才能在学习、反学习(注)、消化所学知识以及表述信息时更加自然。此外，认识自己处理信息的方式还能帮助你设计工作环境，培养新的习惯，从而激发你的最佳思维状态。这一认识还能促使你打开思路，使自己与生俱来的好奇心越来越强烈，使自己的能力越来越强大。

这部分内容旨在增强你的好奇心和个人意识，让你了解不同经历对自身产生了怎样的影响，明确如何与他人相处最有效。本章以“理论运用和行动研究”为基础，解释了虽然神经系统科学家至今仍未查明人类的大脑是如何处理信息的，但我们却能通过丰富的实战经验给出自己的观点和假设。此类知识能够增加你对自身所处情形的认识，将自己的思考、学习和沟通能力发挥到最佳水平。本章内容与个性无关，尽管一个人思维模式的很多特点通常被错误地归结为个性所致。为你的大脑确定一种特定的顺序来转换注意力，你会发现自己和他人的思想是如何受不同信息输入类型影响的。

书末的附录为你呈现了更加详细的信息和指导，让你明确很多工作环境中如何运用自己的思维模式，也让你了解如何与不同思维模式的人进行默契的互动与交流。

作为思考者，每个人都容易陷在自己的习惯做法和定式思维中，不愿意走出来。你需要学会如何创造各种条件，让自己有机会释放自我，解放思想，迎接可能发生的事。你需要与他人一起不断学习和反学习，这个过程比表面看来更具挑战性。老板和领导者之间的区别在于，老板有能力暂时搁置信与不信，给各种新事物和新方法出现的机会。起初，我们的所有顾客都认为自己思想很开放，然而他们对解放思想所必需的各种条件的特定组合却一无所知。

---

1. 反学习（unlearning）：意识到当前运用的学习模式的缺陷，重新思考和建立自己的学习模式。——译者注

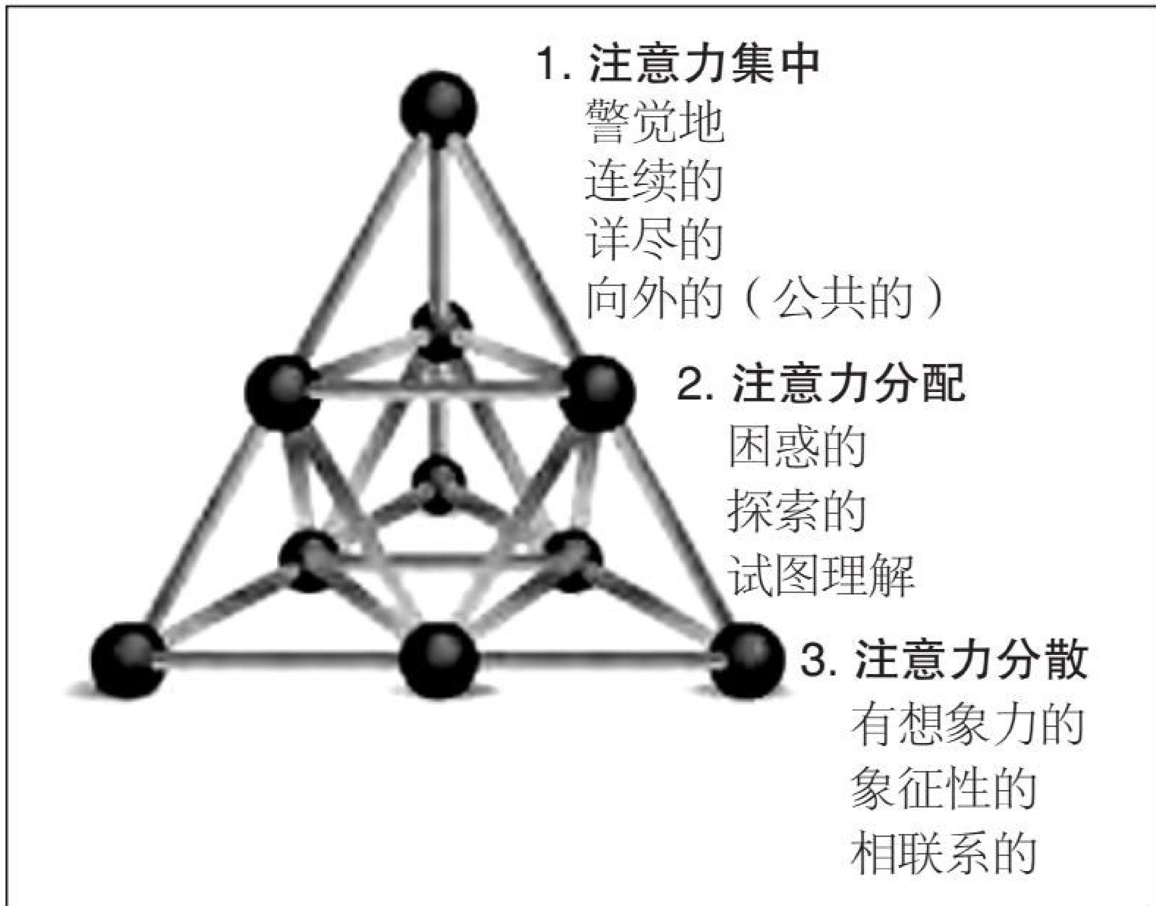
如何关注自己的注意力

认识自我的思维模式，第一步便是关注自己的注意力，然后再了解注意力的三种状态以及三者之间如何相互促动。准确地说，注意力是指我们处理事情的方式以及从所居环境和所见人群中观察到的内容。注意力可以调节人类自身及人与人之间的信息流，它是不固定的。我们可以对其进行定位、追踪或转换，但是每个人的处理方式是截然不同的。

就像水一样，注意力也拥有几种不同的“形式”或状态。它可能是“集中的”，或者说像一块凝冻的冰一样。处于这种状态下，你会把全部注意力集中在一件事情上，忽略周围发生的其他事情。

注意力也可能处在一个“分配”或“调整”的状态，由内在意识转化为外在意识，然后再由外部意识转化为内部意识，不断对信息进行分类和消化。当你感到困惑不解或者对两个选择举棋不定时（比如在踌躇“一方面……而另一方面……”的时候），或许就处于上述状态之中。注意力还可能处在“开放的”、活跃的、混沌的或发散的状态，此时你会想到某些往事、意象或者念头，并且将其转变为新的模式、想法或者见解。例如，洗澡时脑海中突然“蹦”出一个想法来，或者冷不丁碰上个让自己或高兴或惊讶的瞬间。

下文将对每种状态进行详细探讨。



1. 注意力集中

注意力集中描述的是大脑的清醒状态，在这种状态下，人脑会产生更多的β波，人的想法会变得非常确定，形成坚定的信念。这时的你目标明确，将集中注意力于眼前的事物上，可能是你的电脑屏幕、其他人的声音或是你手上的铁锤等等。这种注意力状态下最适合做下列事情：

•专注于手头的任务。

•做决策。

•需要注意细节和时限的工作。

2. 注意力分配

注意力分配描述的是大脑的潜意识状态，在这种状态下，人脑会产生更多的α波，人的想法会反复不定，不断对信息进行分类整理，在不同事物之间做权衡。这种注意力状态下，你会：

•试图理解。

•消化信息或经历。

•彻底解决困惑。

•在众多选择中权衡。

3. 注意力分散

注意力分散描述的是大脑的无意识状态，在这种状态下，人脑会产生更多θ波，此时人会思绪驰骋，天马行空，就像在做白日梦一样。这种思维状态下，你会：

•想出更多可能性，为解决老问题想出更多新方法。

•以新方式看待各种事物，探索不同的选择。

•结合曾经的体验、发生的故事以及见过的人思考问题，会有恍然大悟之感。

我们的思维不断在这三种注意力状态间快速切换——从注意力集中到注意力分配再到注意力分散，再从分散到分配再到集中，循环往复，通常与意识无关。你或许曾经经历过这三种状态的转换，比如夜里驾车行驶在州际高速上，车子经过15出口继续前行，然后等你回过神来突然发现自己已经在18出口了，你完全没有意识到车子已经开过了16出口和17出口。你的注意力已经从身边的车转移到车内收音机放

送的歌曲上，转移到自己的内在思绪上了。事实上，当时你的“思维”形式正处在动态变化中，从注意力集中转换到注意力分配再转换到注意力分散。你的大脑就像一台织布机，用一种新的方式编织出不同的想法，或是在过去和现在之间不断进行联想式跳跃。我们称这种思考方式为“关系逻辑”，因为你的大脑正在不同想法之间创建新的关联。

一个能唤回注意力的日常实践

每当我问人们他们最喜欢以何种方式与自己相连时，大多数人都不知道我在说什么。以下手段以一种精巧简单、优雅大方的方式帮助你控制自己的注意力，并且能够帮助你在人生的某些疯狂时刻保持头脑的清醒。

•选择任意一种感受，比如身体的感受，周遭给你的听觉和视觉感受等，将自己一分钟内的感受写下来或者大声描述出来。

•仅仅描述出感官系统传递给你的信息，不要包含任何想法、对比或观点。

•转换至另一种感受并用整整一分钟时间描述这种感受。

•转换至第三种感受并用整整一分钟时间描述这种感受。

例如：“此刻，我看到窗外的桦树在风中轻轻摇曳，在桦树枝头，我看到毛茸茸的嫩芽。我看到一只红色的鸟儿落在草丛上，转过头来。然后，我感觉到自己的手指正在打字，每一个按键都在上下弹跳。我感觉到自己屁股陷在扶手椅里。当我把头往后仰时，感到脖子正在不断拉紧。我感觉渴了。我听到从这所老房子的墙里发出的咯吱声。我听到自己呼吸的声音。我听到自己敲键盘的声音。我听到从大厅里传来的音乐声。”

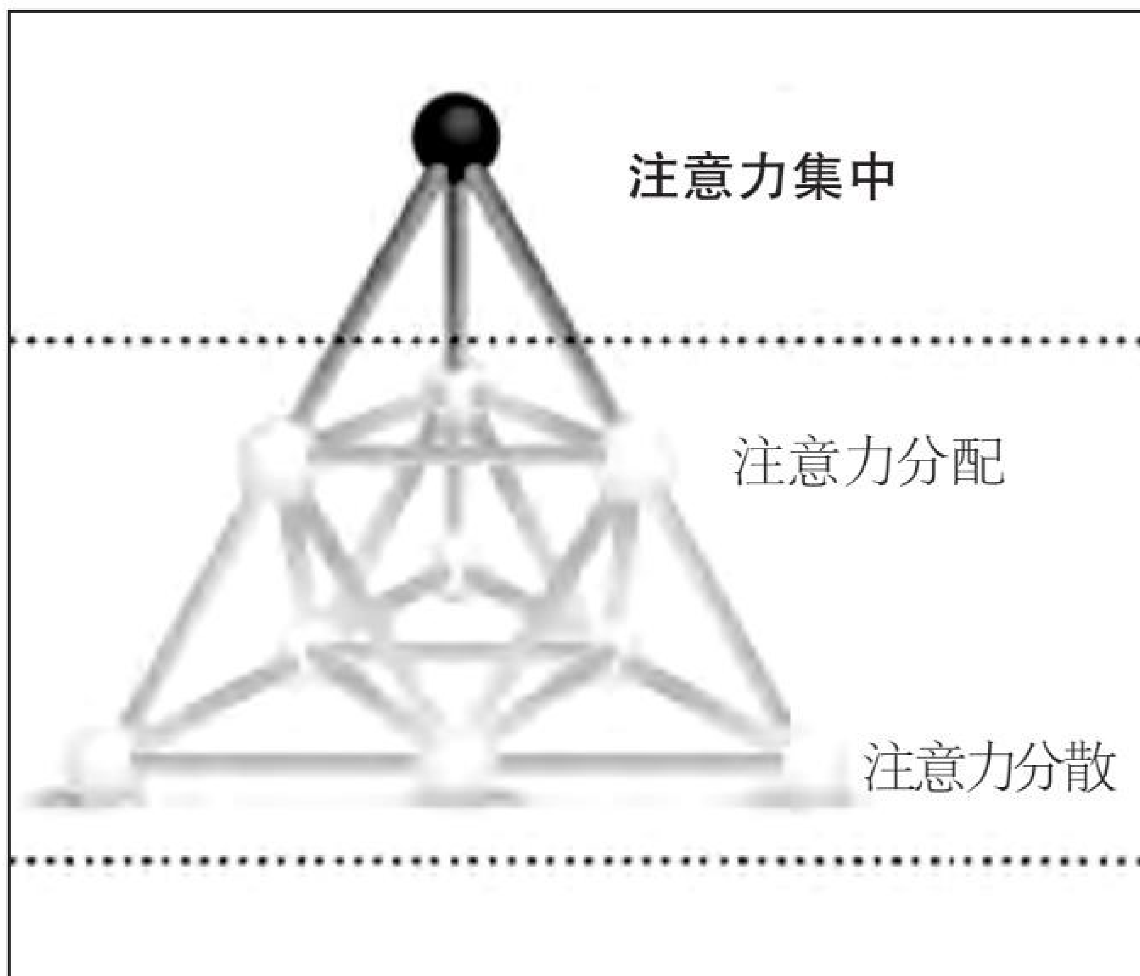
你可以设定时间来完成这一描述任务，时长不限。和我一起工作过的一位男士曾经用40分钟描述出自己的感受。他告诉我说，这个方法比他用过的任何药物（这些药物每一种他都吃过很多）效果都要好。我们认为这种描述能够增加不同感受之间的互通，使我们的思路焕然一新，其效果十分显著。描述法让我们放慢脚步，让我们的想法尽量客观。它能带我们回归中心，回归本身，回归此时此刻。

我们无时无刻不在上述三种注意力状态之间来回转换。每一种状态都是“思想新陈代谢”的一个阶段，在该阶段，你的大脑正在接收、组织、消化、评价和排除信息，并整理编排出新的模式和想法，存储起来，再次对其进行分类，最终确定如何将这一信息表述出来。

为什么不对所有三种注意力状态进行评价

如果某人没有对我们做出口头回应，或者他看向窗外、轻轻摇晃或来回踱步时，我们通常认为这个人没有集中注意力。这样的判断未必是正确的。这些表现或许只能表明他处于不同的思维状态或者采取了不同的注意力形式。探索、疑惑、想象、反思、分类……这些都是有效思考的不同阶段。它们都是集中注意力的自然表现，也各有其用。

然而，大多数人接受的教育都在讲，只有注意力集中的状态才是有价值的，注意力分配和注意力分散状态完全是在浪费时间。



我们十分消极地将后两种注意力状态称为困惑状态、混乱状态或者麻木状态。大多数人在感觉思绪脱缰时，会猛然将自己摇醒，借助原有做法快速找到答案或者明确下一步行动。总有人告诉我们，遇到任何问题，都要尽可能快地找到解决办法。因此，当我们的大脑满是困惑地进行信息分类时，我们就会恐慌，并条件反射似的试图运用逻辑“直奔主题”，迅速集中注意力。

在西方文化中，我们认为在某个人看似沉思或失神的时候打断他，可以有效中断其思路。看到某人全力应对困惑时，我们会积极投入提供帮助，仿佛困惑可以迅速解决一样。我们习惯于立刻给出答案、迅速采取行动、马上做出决策。然而，除非我们情愿花了时间又

什么都想不明白，只让脑洞大开，满心好奇，否则梦寐以求的创新思维是根本不可能形成的。

近些年来，许多认知神经科学家进行的多项研究都显示，我们的认知活动（决策、情感、行为、举止）涉及有意识注意的部分比例极小，如同冰山一角。余下绝大部分的心理活动都处在意识表层之下，我们的大脑正是通过这样的活动探索各种关系，建立各种无意识的联系。你或许并不觉得这是什么“工作”，但事实上，你的大脑此刻确实是在这种分散的、相关的思考状态下工作着的。

实际上，处于注意力分散状态且没有外界干扰时，面对各种挑战时胜算也许更大。分散状态可以产生奇思妙想，可以创造华美的交响曲和伟大的发明，可以修复破裂的关系，也可以为彻底解决系统性问题（如气候变化问题）找到多种方案。

能够辨识注意力的不同形式，并且知道如何在注意力集中、注意力分配、注意力分散三种状态之间转换，你就可以做到以下几点：

•发现不同事物之间新的联系，由此可以找到意义。

•将那些看似对立或不相干的想法、客体或事物综合起来看。

•使大呼“有了！”这样的惊喜时刻出现频率提高，此刻总有新事物诞生。

•有真知灼见且敢于表达。

•凭直觉发现可能性。

如今，注意力的三种状态价值越来越显著。下一步自然是通过识别思维语言（language of thought），学习如何在三种状态之间游刃有余地转换。

三种思维语言：什么促使注意力转换

大多数人并未意识到，思维语言其实是动觉元素、听觉元素和视觉元素等感性元素的结合体。

举个例子来说，提到柠檬，你可能会想到它的外观——椭圆的、黄色的、有凹纹的、带着绿叶子；或者你会想到它的英文单词拼法——L-e-m-o-n。你可能会通过对柠檬的具体描述——酸的、北京柠檬、水果，对其产生听觉认知；挤压柠檬的时候，大概还会听到柠檬汁流出的声音。你还能根据柠檬在你手上的感觉对其产生动觉感知，回忆柠檬的味道，或者记起上次吃柠檬或挤柠檬汁的经历。

那么上述三种元素的重要之处是什么呢？每种元素都能促使人的思维从注意力的一种状态转换到另一种状态。每个人的大脑都有特定的优先顺序来进行三种状态的转换。在听觉元素、视觉元素及动觉元素之间，有一种元素能够唤起注意力集中状态，另外一种能够唤起注意力分配状态，第三种则可以唤起注意力分散状态。每个人在思考的时候都会用到这三种元素。从动觉元素到听觉元素再到视觉元素的顺序引发的人类注意力状态顺序为集中（1）、分配（2）和分散（3）。这种1——2——3的顺序决定了我们所说的思维模式。

三种思维语言					
听觉思维 听 · 说 讨论 · 歌唱 谈论		**动觉思维** 行动 · 移动 · 感受 做东西		**视觉思维** 观看 · 观察 阅读 · 展示 注意 · 书写	
接受性的：	**主动的：**	**接受性的：**	**主动的：**	**接受性的：**	**主动的：**
倾听	讲故事	嗅	做运动	观察	书写
听讯	做讲座	尝	亲身实践	阅读	编辑
	歌唱	感受	建设	看到	画画
	讲笑话	感觉	行动	被显示	摄影
	演讲	体验	移动		

也就是说，视觉信息或许会促使一个人注意力高度集中。她能轻而易举地用“思维之眼”看到细节所在，顺序吸收复杂的视觉信息。然而，如果你把同样的视觉信息提供给另一个人，这些信息或许会引发其注意力分散状态。他瞪着大眼睛，神情呆滞，想象着各种可能性。这时，第一个人可能会觉得第二个人注意力不集中。而对于第三个人而言，视觉信息则可能引发其注意力分配状态。比如，玛丽看邮件时会很专注，而马蒂看邮件时则可能会发呆。

琼或许在动觉体验上非常积极主动，比如做运动、在房间周围踱步或是做一些动手活动时，她很容易集中注意力，表现得非常警觉、投入、有条理。然而，对凯伦来说，动觉行为、感触或经历却会让他或异想天开，或心乱如麻。

听觉输入在我们的文化中使用最多，滥用也最多，这种输入方式能够促使一些人进入注意力集中的状态：人们讨论得越多，他们就变得越警觉、越投入、越有条理。对另外一些人来说，讨论也许会令他

们进入注意力分配状态。他们非常自然地从两方面来探讨一种情形，仿佛一场对话就是一次语言上的网球比赛一样。然而对其他人而言，听觉输入会让他们进入开放而恍惚的注意力状态，此时他们的大脑中充满了疑问。

认识自身天生的思维模式，能够开启你沉寂多年或被错误观念束缚太久的大量才智。也许你曾以为自己不善表达、情绪多变、出言不逊、害羞、太内向或太外向。实际上，当人的注意力处于分散状态时，所有人都很内向；当人的注意力处于集中状态时，所有人都是外向的。重新审视自己片刻：你是在动觉状态中最内向，还是在视觉或听觉状态中最内向？哪种状态下的你又是最外向的？

你的思维模式是什么

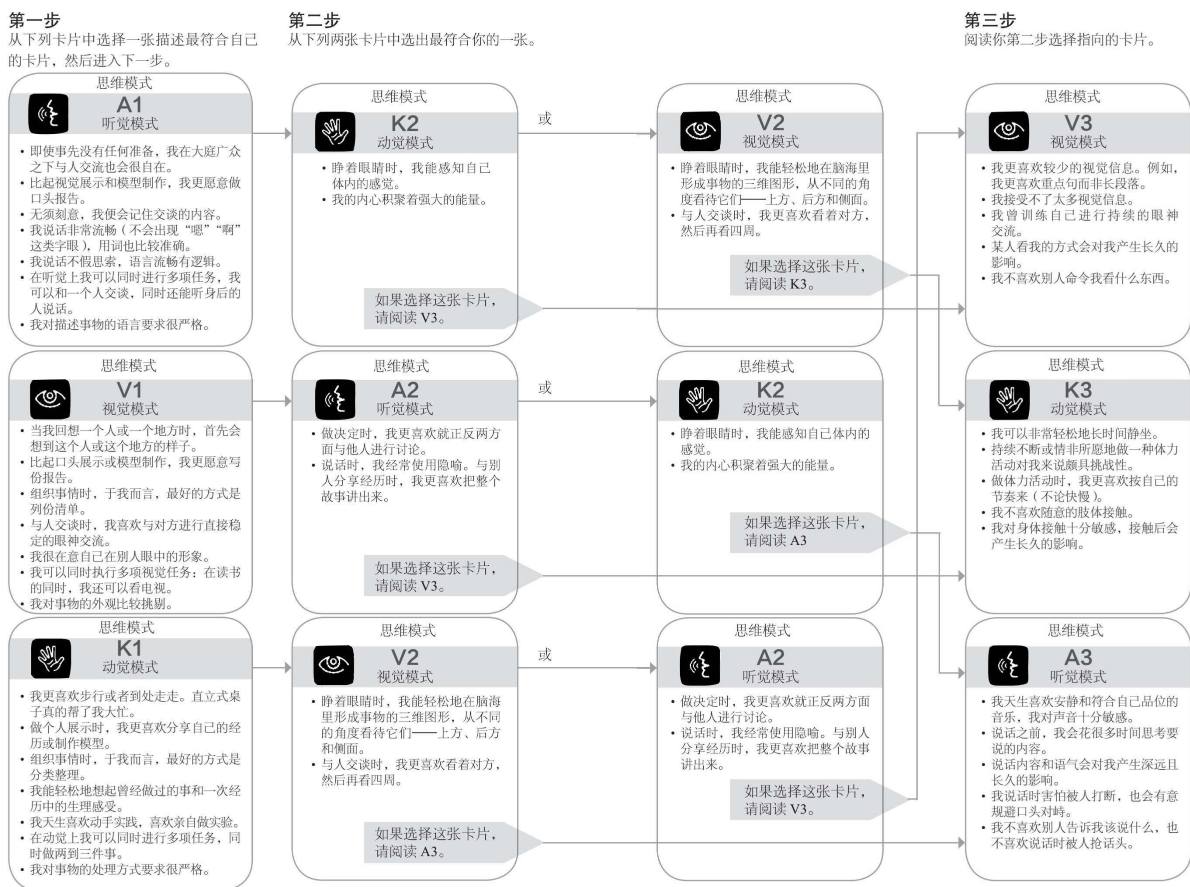
> 在我的思维机制中，语言似乎没起到任何作用……于我而言，起作用的元素是视觉和肌肉。
>
> ——阿尔伯特·爱因斯坦

人的思维是怎样工作的？它是如何在三种注意力状态下自然转换，最有效的信息处理方式又是什么样的？以下4步“迷阵”将会帮你探讨这些问题。你将有机会体验顶级神经系统科学家、作家丹尼尔·西格尔所说的“第七感”或“元认知”，运用与生俱来的思维能力观察思维本身及其工作原理。这种自我评价的方式会引领你走向6种可能的思维模式之一。

和大多数评估测试不同，此番所用的评估模式不是对你进行归类，而是增加你对三种感知元素或思维语言的认识，即动觉元素、视觉元素和听觉元素（kinesthetic, visual, auditory，简称“KVA”），了解三种元素是如何促使你进入不同的注意力状态的。这一评估模式旨在让你进一步认识到，充分利用自身所想、所学及所谈都需要哪些条

件。该模式并非在描述你的性格，然而，识别注意力转换遵循的特定顺序，同样可以让你发现思维的活动。

穿过下列“迷阵”，把它当成你孩童时代常玩的冷热游戏（Hotter/Colder）。当读到不同的描述时，你要明白任何单一的特点可能都不是百分之百符合你，重要的是对思维模式的整体描述。假如，随着时间的推移，你发现所选的思维模式并不符合自己，那就需要浏览其他模式，看看是不是另一种模式更精准。本书第46页是6种思维模式的对比图。有些人能立刻识别自己的思维模式，有些人却需要用这种新方式进行自我观察，随着时间的流逝逐渐找到适合自己的模式。最重要的一点便是，你对自己的思维独特而神奇的运作方式会越来越好奇。



第四步

找出你选择的思维模式，然后继续浏览所选模式指向的页码，查看更详细的描述。

如果这一描述与你的情况不符，请再次查看之前的选择，或参考第57页“6种思维模式”，看看是否有更适合你的思维模式。通常，通览6种思维模式是十分有用的，接下来的几天，你可以根据其中内容观察自己的思维模式。如此一来，你或许会对自己思维集中、分配和分散最有效的顺序有深入的理解。

视觉、听觉和动觉 VAK 模式		
V1	集中思维	引发注意力集中：视觉
A2	分配思维	引发注意力分配：听觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

进入第 47 页 ➤

视觉、动觉和听觉 VKA 模式		
V1	集中思维	引发注意力集中：视觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

进入第 48 页 ➤

动觉、听觉和视觉 KAV 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
A2	分配思维	引发注意力分配：听觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

进入第 50 页 ➤

动觉、视觉和听觉 KVA 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

进入第 52 页 ➤

听觉、视觉和动觉 AVK 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

进入第 54 页 ➤

听觉、动觉和视觉 AKV 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

进入第 55 页 ➤

VAK模式的特点

视觉、听觉和动觉 VAK 模式			
V1		集中 思维	引发注意力集中： 视觉
A2		分配 思维	引发注意力分配： 听觉
K3		分散 思维	引发想象： 动觉

你习惯展示和倾诉。浏览目录、逛商店或者观察形形色色的人时，你喜欢观察事物的可能性，会自言自语或者向其他人讲述自己的亲眼所见。你的眼神交流稳定从容，着装通常色彩艳丽，搭配得体，给人留下深刻的视觉印象。你生性喜爱印刷制品，小说、广告牌乃至麦片盒，都可以吸引你。你的大脑可以储存大量视觉信息，并轻松记住它们。你的感受完全写在脸上，很容易看出来。事实上，在你意识到自己的情绪之前，别人或许已经从你脸上看出你的感受了。

若推销或创建案例，你的话总能传递很多能量，通常非常有说服力。若讲课，你的课堂也颇具特色，你会为听者讲述细节丰富的故事，运用许多隐喻为他们勾勒出一幅幅图画，讲到要点，你双手也会有所动作来表示强调。说话的时候，你会使用很多视觉词汇，比如“看见、看、色彩缤纷、展示、鲜亮”等词，也会使用视觉短语，比如“我能洞察（see）你的重点”“待会儿见”等。思考时，你通常会用到一些填充语，比如“嗯”“好像”以及“你知道的”等。

你的天赋和优势

•不论你在做什么，从本质来看，都是在讲授或推销。

•你喜欢用故事的形式表述自己的观点。

•你写作很有逻辑性。

•你有很强的视觉记忆，记得住很多人的样貌，记得住某人当时的穿着，记得住某物的样子。

•你可以长时间进行视觉工作。

•你擅长编故事来鼓舞或激励其他人。

•在谈话中，你既可以领会大意，又可以抓住细节信息。

你面临的挑战

•你或许会对身体的感觉麻木，越来越没有活力，比如你只“活在思想里”。

•学习某项肢体动作时，你需要一遍又一遍地练习。

•你对身体接触很敏感。

•长时间参与某项视觉活动以后，你就开始变得麻木无感了。

VKA模式的特点

视觉、动觉和听觉 VKA 模式		
V1	**集中思维**	引发注意力集中：视觉
K2	**分配思维**	引发注意力分配：动觉
A3	**分散思维**	引发想象：听觉

你在视觉上的谨小慎微通常令人震惊。你能立刻在100页报告中找出唯一一个打印错误，这种本领是与生俱来的。对你来说，个人形象非常重要。你想让自己的衣着、身体、财产和周围环境与自己试图打造的内在形象相符。与他人交流时，你最擅长使用眼神交流。你可以保持稳定的眼神交流，但是，有时候你需要闭闭眼睛，或者转移注意力，专心聆听。你凭直觉便能感受到自己看到的事物。

你的内心积聚着强大的能量，所以肢体动作对你而言，可能是很重要的情绪宣泄手段。或许你对读书近乎痴狂，可只有学着按照发音读出声来，你才能坚持读完那些杂志和报纸。开会时，你或许会记大量笔记，这样才不会走神。

在大群体中，你会相当安静。然而，和一两个同行一起或在小群体中，你会表现得很健谈，能从一个话题聊到另一个话题。你的典型特征便是总会问问题。在演讲时，也许人们常会告诉你要“抓住重点”，因为你可能会顾左右而言他，令听众摸不着头脑。做手势、移动或接触都是帮助你准确表达的必要手段。

你会使用许多视觉词汇，即描绘图像或意象的词汇，包括“看、看见、展示、想象”这类词语以及“我能想见那样的情境”或“待会儿见”这类短语。

你的天赋和优势

•你有极强的眼手协调及身体协调的能力。

•你很容易记住看过或读过的东西。

•你能回忆起一个人的长相但不一定能想起他的名字。

•你很容易感知自己的内心感受和身体感觉。

•你能感受到周围的人正在经历的内心感受和身体感觉。

•你的肢体活动能力也许很强。

•你具备清晰书写、正确拼读和准确校对的能力。

•你在绘画或设计东西时也许非常注重细节。

•你几乎可以轻松地逐字写下听到的内容。

•你更喜欢小组合作或团队合作，而不是单独工作。

•你会全面听取一件事的信息，而不是断章取义。

你面临的挑战

•你不喜欢在大庭广众之下自发发言。

•你需要花很长时间组织语言。

•你不喜欢别人抢你话头。

•当有人要求你长时间收听某种内容或者有人就你所听内容的细节提问时，也许你会发现自己很难集中注意力。

KAV模式的特点

动觉、听觉和视觉 KAV 模式			
K1		集中思维	引发注意力集中：动觉
A2		分配思维	引发注意力分配：听觉
V3		分散思维	引发想象：视觉

你的肢体活动非常活跃，但是眼神或许是害羞而敏感的。一旦机会允许，你很可能会动个不停。即使是坐着，你也很少能老老实实的。你喜欢通过某种有形的方式（动作或接触）与这个世界联系起来。你或许是一个协调能力极好的“天生”运动员，貌似有着源源不断的体能。

对你来说，物质享受非常重要。你会不辞劳苦走老远的路，就为选那些有感觉的衣服，不管它们好不好看。肢体接触很容易，于你而言，这是一个与外界联系的随性而又重要的方式。你的面部表情无法明确体现你的内心感受，然而你的站姿、动作或触碰方式却能说明你的内心想法。

你或许会使用大量的动觉词汇——描述动作或感觉的词或短语，例如“感受”“那东西怎么会让你难以释手呢”或“我驾驭不了它”等。谈话结束时，你可能会说“回头见”或“期待很快再次会面”。当你说“咱们争取从头到尾捋一遍整个过程”时，通常使用的是动觉暗喻。

你的天赋和优势

•你体力很好。

•你的实践能力很强，喜欢徒步行走，做活动。

•你做事有逻辑，有条理。行为有力、沉稳、直接、准确。

•你喜欢把自己的亲身经历和感受以故事的方式讲出来。

•你看待问题很全面。

•你能够以明确有序的方式感知并说出身体的感受。你能准确地说出头部受伤的部位或腿部肌肉拉伤的部位。

•你喜欢动手工作，比如修理汽车、做木工活或者做工艺品等。

•你擅长教人们如何做事，因为对你来说，将行为转换为语言很简单。

•你或许对事物的工作原理很感兴趣，从复杂机械怎样工作到人体怎样运行，都很感兴趣。

你面临的挑战

•你受不了大量的眼神交流或视觉信息，比如复杂的视觉图形或视觉指示。

•你需要走动或轻轻摇晃；长时间坐着不动会让你很不舒服。

•你习以为常的随意接触，可能会冒犯别人。

•“厌恶的”表情——表达评判或批评的眼神，比身体或语言上的惩罚更伤人。

KVA模式的特点

动觉、视觉和听觉 KVA 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

你说话温和，喜欢孤独，有一定的体能基础。你感兴趣的事物貌似大不相同，比如足球和艺术，缝纫和化学。你生来就喜欢研究不同事物是如何攒到一起或如何整合起来的。

你可以轻而易举地感知身体特殊的感觉。比如，如果衬衣标签摩擦自己的脖子，你就能非常清楚地感受到。你倾向于选择宽松舒服的衣服。如果处在人多的场合，你通常会找一个安静的地方坐下来，不声不响地看着别人，听他们说话。通常被认为“很害羞”的你，喜欢一个人（最多和一位密友一起）工作或娱乐。很多时候，你会觉得和动物及大自然打交道比和人类打交道更容易。听太多信息时，你的目光会变得呆滞；讲话的时候，你的面部表情总是一成不变。你经常使用动觉词汇和话语来传递动作和感情，比如“试着去感受”“需要处理它”或“稍后联系”等。

你的天赋和优势

•你是一个专心的聆听者，会问许多问题以再现说话人所说的全部内容。

•你做事有逻辑、有条理。

•睁着眼睛时，你可以想象出三维的物体形象，比如从任意角度想象一只长颈鹿。

•你能够从多个角度看待问题，包括一个问题多个方面的正确性。

•你能看到一个事物的整体，也能看到它的每一个细节。

•你能听到一个完整的事物，比如和声。

•你能长时间从事体力活动。

•你也许会有很好的眼手协调能力，喜欢动手作业，进行三维创作。你能轻松地把东西组装起来，有时组装还颇具创造性。

•你可以轻松学会新的肢体技巧。

你面临的挑战

•在大庭广众之下详细陈述自己的观点会让你言语不自在。

•你需要花很长时间组织语言。你不喜欢别人抢你话头。

•你受不了交谈太久。

•你对人们说话的语调很敏感。

AVK模式的特点

听觉、视觉和动觉 AVK 模式			
A1		集中思维	引发注意力集中：听觉
V2		分配思维	引发注意力分配：视觉
K3		分散思维	引发想象：动觉

你通常被视为“聪明人”，因为你能轻松地说出自己的想法，任何谈话的节奏都能跟得上。你说话干脆利落，逻辑性强。你讲话倾向于用陈述句而不是疑问句。你的讲话内容具体翔实，你很注重表达的准确性。你或许喜欢言语幽默，你对语言非常着迷，总能毫不费力地学会说其他语言。几乎所有事情你都会做一番解释、辩论、讨论和争辩。你或许经常使用这样的词语或短语，“听”“说”“听起来像”“理解”“听起来耳熟”和“稍后联系”等。

你的天赋和优势

•你可以口头解释自己的想法。

•你擅长演讲、口头报告，或参与各种各样的讨论。

•你能同时看到一个项目的整体布局和具体细节。

•你对说过的话记得很清楚。

你面临的挑战

•你在表达情感或被人碰触时通常都会害羞。

•你不喜欢肢体幽默，比如挠痒或恶作剧。

•你在动手作业或专业技能上总会遇到麻烦。

•你在会议当中，有打断别人讲话的倾向，并且想要完全控制整个谈话。

AKV模式的特点

听觉、动觉和视觉 AKV 模式		
A1	集中 思维	引发注意力集中： 听觉
K2	分配 思维	引发注意力分配： 动觉
V3	分散 思维	引发想象： 视觉

你善于表达，在外表之下，有着非常充沛的体力。你天生喜欢掌控局面，告诉别人该做什么。什么事你都喜欢讨论、争论或辩论一下，你还喜欢讲讲笑话，做做文字游戏。你很容易理解别人的口头推理，也善于做口头推理。你能对不同问题做出快速回应。你的声音非常有特色，独一无二。你讲话清晰准确、活力十足、情感丰富、节奏感强。你经常使用“听见”“说”“听起来像”“听起来耳熟”“见机行事”“回头再聊”这类词语和短语。

你或许可以将听到的内容逐字逐句地复述出来，就像磁带录音机般准确。诗歌、歌词、韵律和笑话，全都可以高仿。你进行口头表述的时候，会带有强烈的情感和观点。

你好似有用不完的体力。你可以轻松学会一项体育运动，即使只给你口头指令，你也能轻而易举地掌握要领。你选择视觉图像时极其认真，比如电影、电视剧和室内装饰品，因为你会深受所见事物的影响。

你的天赋和优势

•你是天生的领导者和教练，喜欢告诉别人做什么。

•你喜欢统观大局。

•你或许是一个空想主义者。

•你很擅长演讲、做口头报告或参加各种各样的讨论。

•你能毫不犹豫地告诉别人应当做什么。

你面临的挑战

•你或许听不进别人的话，喜欢打断别人，当你处于兴奋状态时尤其如此。

•你可能有点尖酸刻薄。

•你不喜欢太多的视觉输入，也不喜欢复杂的作品、图表或指令。

•你内心或许积聚着强大的能量，无处发泄。

VAK

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：视觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：听觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：动觉
最轻松的学习方式	1. 看　　2. 听　3. 经历
最轻松的表达方式	1. 展示　2. 说　3. 做
语言属性	• 做决定时，我更喜欢就正反两方面与他人进行讨论。 • 说话时，我经常使用隐喻。与别人分享经历时，我更喜欢把整个故事讲出来。
视觉属性	• 当我回想一个人或一个地方时，首先会想到这个人或这个地方的样子。 • 比起口头展示或模型制作，我更愿意写份报告。 • 组织事情时，于我而言，最好的方式是列份清单。 • 与人交谈时，我喜欢与对方进行直接稳定的眼神交流。 • 我很在意自己在别人眼中的形象。 • 我可以同时执行多项视觉任务：在读书的同时，我还可以看电视。 • 我对事物的外观比较挑剔。
身体属性	• 我可以非常轻松地长时间静坐。 • 持续不断或情非所愿地做一种体力活动对我来说颇具挑战性。 • 做体力活动时，我更喜欢按自己的节奏来（不论快慢）。 • 我不喜欢随意的肢体接触。 • 我对身体接触十分敏感，接触后会产生长久的影响。
自然特质	不论在做什么，我总是在教授或诉说。
挫折	我很难有序地完成某项任务。
恍惚状态	接触的时候。

VKA

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：视觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：动觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：听觉
最轻松的学习方式	1. 看　2. 经历　3. 听
最轻松的表达方式	1. 展示　2. 做　3. 说
语言属性	• 我天生喜欢安静和符合自己品位的音乐，我对声音十分敏感。 • 说话之前，我会花很多时间思考要说的内容。 • 说话内容和语气会对我产生深远且长久的影响。 • 我说话时害怕被人打断，也会有意规避口头对峙。 • 我不喜欢别人告诉我该说什么，也不喜欢说话时被人抢话头。
视觉属性	• 当我回想一个人或一个地方时，首先会想到这个人或这个地方的样子。 • 比起口头展示或模型制作，我更愿意写份报告。 • 组织事情时，于我而言，最好的方式是列份清单。 • 与人交谈时，我喜欢与对方进行直接稳定的眼神交流。 • 我很在意自己在别人眼中的形象。 • 我可以同时执行多项视觉任务：在读书的同时，我还可以看电视。 • 我对事物的外观比较挑剔。
身体属性	• 睁着眼睛时，我能感知自己体内的感觉。 • 我的内心积聚着强大的能量。
自然特质	我在人与人之间建立关系网。

挫折	我可能很难知道自己的感受和需求。
恍惚状态	做长时间口头解释的时候。

KAV

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：动觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：听觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：视觉
最轻松的学习方式	1. 经历　2. 听　　3. 看
最轻松的表达方式	1. 做　　2. 说　　3. 展示
语言属性	• 做决定时，我更喜欢就正反两方面与他人进行讨论。 • 说话时，我经常使用隐喻。与别人分享经历时，我更喜欢把整个故事讲出来。
视觉属性	• 我更喜欢较少的视觉信息。例如，我更喜欢重点句而非长段落。 • 我接受不了太多视觉信息。 • 我曾训练自己进行持续的眼神交流。 • 某人看我的方式会对我产生长久的影响。 • 我不喜欢别人命令我看什么东西。
身体属性	• 我更喜欢步行或者到处走走。直立式桌子真的帮了我大忙。 • 做个人展示时，我更喜欢分享自己的经历或制作模型。 • 组织事情时，于我而言，最好的方式是分类整理。 • 我能轻松地想起曾经做过的事和一次经历中的生理感受。 • 我天生喜欢动手实践，喜欢亲自做实验。 • 在动觉上我可以同时进行多项任务，同时做两到三件事。 • 我对事物的处理方式要求很严格。
自然特质	动手实践对我而言小菜一碟。
挫折	我很难一直坐着不动，持续阅读复杂信息。

[illegible]	[illegible]
恍惚状态	一直盯着复杂信息看的时候。

KVA

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：动觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：视觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：听觉
最轻松的学习方式	1. 经历　2. 看　　3. 听
最轻松的表达方式	1. 做　　2. 展示　3. 说
语言属性	• 我天生喜欢安静和符合自己品位的音乐，我对声音十分敏感。 • 说话之前，我会花很多时间思考要说的内容。 • 说话内容和语气会对我产生深远且长久的影响。 • 我说话时害怕被人打断，也会有意规避口头对峙。 • 我不喜欢别人告诉我该说什么，也不喜欢说话时被人抢话头。
视觉属性	• 睁着眼睛时，我能轻松地在脑海里形成事物的三维图形，从不同的角度看待它们——上方、后方和侧面。 • 与人交谈时，我更喜欢看着对方，然后再看四周。
身体属性	• 我更喜欢步行或者到处走走。直立式桌子真的帮了我大忙。 • 做个人展示时，我更喜欢分享自己的经历或制作模型。 • 组织事情时，于我而言，最好的方式是分类整理。 • 我能轻松地想起曾经做过的事和一次经历中的生理感受。 • 我天生喜欢动手实践，喜欢亲自做实验。 • 在动觉上我可以同时进行多项任务，同时做两到三件事。 • 我对事物的处理方式要求很严格。
自然特质	我非常热爱大自然，特别是动物。我有很多不同的兴趣爱好（比如画画和冰上曲棍球）。我想将多种不同的元素结合起来。
挫折	我或许很难用语言表达自己的感受。

[illegible]	[illegible]
恍惚状态	做长时间口头解释的时候。

AVK

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：听觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：视觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：动觉
最轻松的学习方式	1. 听　2. 看　3. 经历
最轻松的表达方式	1. 说　2. 展示　3. 做
语言属性	• 即使事先没有任何准备，我在大庭广众之下与人交流也会很自在。 • 比起视觉展示和模型制作，我更愿意做口头报告。 • 无须刻意，我便会记住交谈的内容。 • 我说话非常流畅（不会出现"嗯""啊"这类字眼），用词也比较准确。 • 我说话不假思索，语言流畅有逻辑。 • 在听觉上我可以同时进行多项任务，我可以和一个人交谈，同时还能听身后的人说话。 • 我对描述事物的语言要求很严格。
视觉属性	• 睁着眼睛时，我能轻松地在脑海里形成事物的三维图形，从不同的角度看待它们——上方、后方和侧面。 • 与人交谈时，我更喜欢看着对方，然后再看四周。
身体属性	• 我可以非常轻松地长时间静坐。 • 持续不断或情非所愿地做一种体力活动对我来说颇具挑战性。 • 做体力活动时，我更喜欢按自己的节奏来（不论快慢）。 • 我不喜欢随意的肢体接触。 • 我对身体接触十分敏感，接触后会产生长久的影响。
自然特质	我天生擅长授课、辩论以及理性地表述自己的观点。
挫折	我或许很难有条不紊地完成动手任务或行动。

恍惚状态	接触的时候。

AKV

1. 集中	**集中思维** 引发注意力集中：听觉
2. 分配	**分配思维** 引发注意力分配：动觉
3. 分散	**分散思维** 引发想象：视觉
最轻松的学习方式	1. 听　2. 经历　3. 看
最轻松的表达方式	1. 说　2. 做　　3. 展示
语言属性	• 即使事先没有任何准备，我在大庭广众之下与人交流也会很自在。 • 比起视觉展示和模型制作，我更愿意做口头报告。 • 无须刻意，我便会记住交谈的内容。 • 我说话非常流畅（不会出现“嗯”“啊”这类字眼），用词也比较准确。 • 我说话不假思索，语言流畅有逻辑。 • 在听觉上我可以同时进行多项任务，我可以和一个人交谈，同时还能听身后的人说话。 • 我对描述事物的语言要求很严格。
视觉属性	• 我更喜欢较少的视觉信息。例如，我更喜欢重点句而非长段落。 • 我接受不了太多视觉信息。 • 我曾训练自己进行持续的眼神交流。 • 某人看我的方式会对我产生长久的影响。 • 我不喜欢别人命令我看什么东西。
身体属性	• 睁着眼睛时，我能感知自己体内的感觉。 • 我的内心积聚着强大的能量。
自然特质	我天生擅长通过演讲的形式引导和激励人们。
挫折	只听不说或者阅读大量视觉信息的时候。

恍惚状态	需要看太多东西的时候。

为什么思维模式如此重要

深夜两点半，我正全情投入本书的写作中，冷不防手机收到一条短信。“我现在绝望透顶！只有此刻我才能独自思考点什么！你能帮帮我吗？”信息是玛丽亚发来的，她是个有名的乡村音乐与西部音乐歌手，先生是位与她齐名的音乐制作人。他们有三个孩子，最大的23岁，最小的才三岁。最近，玛丽亚创建了一个全球教育基金会。我的一位顾客曾对我说起过她，说她“求知欲强，内心狂热，生活却杂乱无章”。这是她第一次向我直接求助，所以我决定予以回应。我们短信交流了一个多小时。她写道，她的时间都用来听别人倾诉需求，听别人告诉她该做什么，她都怀疑自己是否还有独立主见和人格了。我被她追求自我生活的想法吸引，同时也很好奇，为什么她觉得发短信比打电话更自在呢?

几周后，我们决定在玛丽亚的家中见面，她家在田纳西州的纳什维尔郊区。当我到达这座庞大的都铎式建筑时，玛丽亚向我介绍了她的两个助理、三个保姆、一个“男保姆”、一个厨师、她的一个姐姐和一个贴身保镖。几个孩子、两只汪汪叫的狗和一只呜嗷乱叫的猫在偌大的厨房里跑进跑出，乱作一团。我走进玛丽亚的办公室，一个助理关上了我身后的门。我随处转了转，想找到玛丽亚思维模式的蛛丝马迹。首先映入眼帘的，是从地板堆到天花板的一摞陈旧的非小说文学书籍，这些书按照颜色整齐地码放着。身处某人的办公室就如同身处其大脑中一样。

当玛丽亚进来时，我首先注意到的是她无可挑剔的穿着。她把双手搭在我的双肩上，眼睛直视着我的双眼，然后一言不发地用她细长的胳膊优雅地拥抱了我。我们在一张白漆大会议桌旁坐定，她的眼睛仍旧在看我，就连小口饮茶时她的视线也没有离开我，总是从那只精

致的镶金边的瓷杯边上扫过来。她蓝色的眼睛就像汽车的前灯，引导着她的注意力。不难看出她有很强的视觉思维：每件东西都整齐有序、用颜色管理自己的世界、有着激光一般的眼神交流。

玛丽亚言语之间逻辑混乱，一会儿说孩子，说丈夫，一会儿说她不情愿穿的睡袍，一会儿又说到一场晚会，然后又说回那几个孩子身上，没有一个话题是条理清晰、井然有序的，所有的话题讲出来又那么富有激情。当我对她的某个问题做出回应时，她就呈现出瞳孔扩大、面部肌肉松弛、情绪恍惚的状态。

玛丽亚在那里絮絮不停，而我只用心听了其中部分内容。大部分情况下，我都在充分调动自己的注意力，观察她在注意力集中和注意力分散时透露出的各种线索。于是我判断她属于视觉思维集中、听觉思维分散的类型。

随后，我开始探究动觉输入对她思维的影响。在讲到自己生活的复杂性时，她的手就像乐队指挥一样，指导着她的语言。双手停止动作或者碰到什么东西时，她就停止说话；手里抓着些东西把玩的时候，她就会滔滔不绝地从一个问题聊到另一个问题。这些线索提示我，她在处理信息时，使用的是VKA模式（视觉、动觉和听觉模式）。

“你能帮我吗？”玛丽亚央求道，“生活快把我逼疯了！我应该怎么办？”

我长吁了一口气，想让我们两个人都缓和一下。然后我解释说，我没法告诉她该做什么，但是我可以帮助她发现如何转换自己思维的挡位，那样她就能感受到在掌控自己的生活，也能按照自己的心意确定人生的航向。我告诉她，学习操纵一个人的思维和学习开一辆精调的跑车如出一辙。大多数人习惯开自动挡的车，但只有学会改变注意力挡位的方式，你才会发现注意力的真正能力所在。

玛丽亚身体向后一靠，大笑起来，她说自己非常喜欢跑车，车库里就有一辆银色的保时捷。我建议她开上那辆车，我们在路上接着一起思考。我不仅想感受一下保时捷911奢华版带来的刺激感，更需要验证我对玛丽亚思维模式的设想是否正确。我还想看看，专心看路（而非专心看人）会对她产生什么影响。

去车库取车的路上，我告诉她，学习驾驭自己的思维，首先要了解所需的各项技能，这就好比学驾驶前要学会使用离合器，换挡前要监测转速计等。最终，这些细节会汇聚起来，让她理解如何驾驭自己的人生。一旦可以掌控自己的生活，她还会明白如何读懂他人的心思，与他们建立和谐而密切的关系，这就好比在赛道上，她能在众多赛车之间自如地穿梭行驶。

玛丽亚在驾驶的时候格外有活力。她双眼目光灼灼，保时捷跑车在空旷蜿蜒的公路上飞驰，引擎隆隆作响。“此刻我才能真正思考！”她大叫道。我问她，这样开车的时候，是什么让她实现了真正的思考。她毫不犹豫地回答道，开车的时候，她的眼睛注视着马路，没有人对着她“唠唠叨叨”，她觉得自己仿佛是发自内心地开心生活的。“歌声在我的脑海中回荡，我非常放松。”我们沉默了几分钟，随后她开始随着原声唱起来。唱到结尾处那句“我的生活我掌握，我的生活我掌握！”时，她的双颊已被泪水打湿。

回到办公室后，我说明了她过去更新信息的思维模式（VKA模式）：首先是视觉思维——能清楚地看到自己在哪儿，自己想去哪儿；然后是动觉思维——一边转动方向盘一边选择速度，这样她就能够按自己的速度前进；最后是听觉思维——听汽车引擎的白噪声（用以掩盖令人心烦的杂音），这让她能够听到自己内心的声音。

她向我吐露说，参加会议的时候，静坐不动对她而言非常困难；处理那些于她而言非常重要的事情时，如何安排时间是很有挑战性的；不得已要做演讲时，她会感到非常害羞；相信别人不是在利用自

己，对她来说非常难。她问我是否真的认为她能学会转换注意力的挡位，像开保时捷一样可以驾驭自己的思维。我搂着她的肩膀，告诉她说：“系好安全带，亲爱的。我们即将开始一段有趣的旅程！”

接下来的数次会面中，我以玛丽亚自身思维模式为基础，帮她量身定制了一份操作指南，这样她就可以使自己的生活更连贯、更有序。她运用这份指南来平衡自己的职业、复杂的家庭琐事和个人的慈善事业。她生活中的那些大事并没有改变，改变的是她处理这些事的方式。

改变之前

玛丽亚来到办公室，刚打开邮箱，就看到有关三个重要项目的紧急讯息，每一条都告知她要在当天结束之前做出战略决定。快速地瞥一眼日历，她看到排得满满的时间表。然后，她意识到，要想把这些工作都做完，她需要在办公室待到半夜才行。如此一来，她就没时间陪自己的孩子，也没有时间和丈夫商议重要的事情了。

玛丽亚一封邮件都还没来得及回复，业务经理就来到她办公室，在她面前坐下，拿出下一年的财务预算，等待她评估，并开始问有关预订的各种问题，还一直强调需要她的帮助。其间玛丽亚试图做出一些重要决定，可这位先生却一直抛给她各种问题，足足磨叽了一小时。他走后，玛丽亚重重摔上门，心想得把这个家伙撤掉，找个工作更独立的人来做经理才行。但此刻她根本没有时间细想这件事情。她的助理告诉她，5分钟后还有一个会要开。玛丽亚这才意识到，她还没来得及浏览为会议准备的PPT（演示文稿）。现在不过上午10点半，而她却已经精疲力竭、不堪重负了。

改变之后

玛丽亚到达办公室后，关上门，在门上贴了一个大大的红色标识：非请勿进。她做了一个卡纸时钟贴到标识上，将时钟的指针设定在45分钟后。随后玛丽亚坐到旋转椅上，在一个小皮质笔记本上写下几件重要的事情（视觉–1）。她走到直立式书桌旁，将等待处理的几个项目的纸质材料分门别类，干净利索地分成三摞（动觉–2）。她决定用半小时回顾一下待会儿开会要用的PPT，在此之前，她会叫来助理来帮她查看邮件，看是否有紧急事务需要处理。然后，她戴上耳机听听音乐，这些音乐或许可以激发自己的新思路（听觉–3）。她闭上双眼，脑海中想着10点半要开的会，大脑里先过了一遍内容，一有想法，她就快速写在一块白板上（视觉–1，动觉–2）。10分钟后，她打开PPT开始回顾演示文稿，将那些新思路添加进去（视觉–1）。

到了约定时间之后，她打开了办公室的门，经理走了进来，把财务预算交给她，玛丽亚起身来回走了几步，消除一下压力（动觉–2）。她让经理先独自将关键的决策点标注出来，半小时后在咖啡馆面谈，再共同讨论这份预算（视觉–1）。她建议这样做是因为她知道，换到可以面对面交流的地方见面（动觉–2），有助于她听取汇报和提问（听觉–3）。经理离开后，她凝视着窗外几分钟，以转换回中立思路（视觉–1），调整自己的呼吸（动觉–2），享受着这份沉静（听觉–3），在这样的环境下，她很放松，打开思路，为接下来的工作做好准备。

了解到自己注意力集中所需的因素（观察和书写）、注意力分配所需的因素（移动、感受身体和呼吸）及注意力分散所需的因素（听、说、播放音乐或哼唱歌曲）后，玛丽亚的日子风生水起，她将阻力化作最小，将自己的灵感和影响力发挥到最大。

这件事听来或许很复杂，就像听到某人描述用哪块肌肉站起来一样，但是，如果我们将其个性化，它就会成为我们自身的一项综合技

能。以下就是利用自身思维模式转换注意力状态的指南，旨在帮助你更好地应对挑战或困境。

每一种注意力状态对不同思维模式起作用。下面给出了一些情境案例，在这些情境中，明白何时将注意力从一种状态转换到另一种状态，可以大大提高工作效率。

当你需要做出如下举动时，将思维模式转换到注意力集中状态：

•开会并需要注意细节。

•做一项需要细节思考的重大任务。

•做演示并迫切希望自己的观点得到认可。

•截止日期迫在眉睫且任务艰巨。

•组织或排列任务或事件。

当你需要做出如下举动时，将思维模式转换到注意力分配状态：

•需要做出重要决定。

•发现你的思维瓶颈并认识到自己在以某种方式做事，但这种方式有问题。

•想对他人的信息输入抱有开放包容的心态。

•发现自己的思维正变得越来越严谨或公正。

•感觉别人对自己的关注度越来越低。

当你需要做出如下举动时，将思维模式转换到注意力分散状态：

•正试图提出创新的方法、想法或推出创新产品。

•想接触真正对自己重要的事物。

•想运用自己的直觉和洞察力。

•需要顿悟时刻。

•感到压力很大，需要放松或暂时休整。

•希望获得更开阔的视角，不只看到树木，更看到森林。

•正试图记住某些事物。

•需要依靠自己的智慧。

•发现自己很封闭。

以下将阐释你的思维模式如何帮助你做出上述转换。

从注意力集中状态转换到注意力分散状态

通常来说，当你需要提出一些有创意的新观点时，和他人沟通联系，找出对自己重要的内容，或者单纯放松下来，循着自己思维模式中1——2——3的顺序推进即可。

如果你运用的是VAK模式：

首先注意视觉细节，然后聆听周围的声音，再感觉你身体的全面感知能力。

视觉、听觉和动觉 VAK 模式			
V1	👁	集中 思维	引发注意力集中： 视觉
A2	🗣	分配 思维	引发注意力分配： 听觉
K3	✋	分散 思维	引发想象： 动觉

如果你运用的是VKA模式：

首先注意视觉细节，然后缓慢运动或接触某物，再聆听周围的抚慰人心的声音。

视觉、动觉和听觉 VKA 模式			
V1	👁	集中 思维	引发注意力集中： 视觉
K2	✋	分配 思维	引发注意力分配： 动觉
A3	🗣	分散 思维	引发想象： 听觉

如果你运用的是KAV模式：

首先运动或把玩手头有趣的事物，然后聆听周围的声音，再注视开放的空间。

动觉、听觉和视觉 KAV 模式			
K1		**集中思维**	引发注意力集中：动觉
A2		**分配思维**	引发注意力分配：听觉
V3		**分散思维**	引发想象：视觉

如果你运用的是KVA模式：

首先运动或触摸某些东西，然后环顾周围，再聆听周围的抚慰人心的声音或寂静。

动觉、视觉和听觉 KVA 模式			
K1		**集中思维**	引发注意力集中：动觉
V2		**分配思维**	引发注意力分配：视觉
A3		**分散思维**	引发想象：听觉

如果你运用的是AVK模式：

首先聆听周围的声音或自己的呼吸声，然后环顾四周，再感觉你身体的全面感知能力或拿着某些东西的感觉。

听觉、视觉和动觉 AVK 模式			
A1		集中思维	引发注意力集中：听觉
V2		分配思维	引发注意力分配：视觉
K3		分散思维	引发想象：动觉

如果你运用的是AKV模式：

首先聆听周围的声音或自己的呼吸声，然后行动或接触某些东西，再注视开放的空间。

听觉、动觉和视觉 AKV 模式			
A1		集中思维	引发注意力集中：听觉
K2		分配思维	引发注意力分配：动觉
V3		分散思维	引发想象：视觉

从注意力分散状态转换为注意力集中状态

如果你想组织自己的思路，完成一项任务时变得更加敏锐机警，从注意力分散状态转换为注意力集中状态，按照3—2—1的顺序转换自己的注意力状态。

如果你运用的是VAK模式：

首先移动你的身体，然后开始讲话，再集中注意力于视觉细节或手写内容。

视觉、听觉和动觉 VAK 模式			
V1		集中 思维	引发注意力集中： 视觉
A2		分配 思维	引发注意力分配： 听觉
K3		分散 思维	引发想象： 动觉

如果你运用的是VKA模式：

首先你会对着自己大声说话或唱歌，然后，调整你的空间位置或到处走走，再写下或乱画一些东西。

视觉、动觉和听觉 VKA 模式			
V1		集中 思维	引发注意力集中： 视觉
K2		分配 思维	引发注意力分配： 动觉
A3		分散 思维	引发想象： 听觉

如果你运用的是KAV模式：

首先你会环顾四周，然后说话或唱歌或吹口哨，再开始行动。

动觉、听觉和视觉 KAV 模式			
K1		集中 思维	引发注意力集中： 动觉
A2		分配 思维	引发注意力分配： 听觉
V3		分散 思维	引发想象： 视觉

如果你运用的是KVA模式：

首先你会问自己一个问题或唱歌给自己听，然后环顾四周，再采取行动。

动觉、视觉和听觉 KVA 模式			
K1		集中 思维	引发注意力集中： 动觉
V2		分配 思维	引发注意力分配： 视觉
A3		分散 思维	引发想象： 听觉

如果你运用的是AVK模式：

首先你会移动或碰触某些东西，然后环顾四周或写下一些东西，再开始说话或大声歌唱。

听觉、视觉和动觉 AVK 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

如果你运用的是AKV模式：

首先你会环顾四周，然后移动或调整位置，再大声说话或唱歌。

听觉、动觉和视觉 AKV 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

突破性实践：从思维受阻到思维自由

假设你正赶场似的参加会议，满脑子都是各种任务，各种要做的工作，还有各种要做的决定。上一场会议的内容至今还没完全处理好，更不用说准备下一场会议了。而此时，突然有人来到你身后，抓住你的手腕，现在你的注意力会放在哪儿？

大部分人会立刻将注意力转移到被人抓住的地方，想挣脱束缚。被抓得越紧，他们就越想反抗。如果在这惊人的瞬间，你问自己这样一个问题："此刻我被困住的部位在我的身体上究竟占多大百分比？"你很可能会计算出所占比例为2%。现在，问自己第二个问题："此刻我的身体还有百分之多少是自由的？"此时此刻，你可能会意识到自己的身体还有98%是自由的。你会拓展自己的意识，想到很多可能的选择：你可以动动另一只手，动动双脚，扭扭身子，弯弯腰等。简单地问问自己："我身体的哪部分是自由的？"而不是把所有的注意力集中在被困的部分，这样你就可以将注意力从被困的状态转为自由的状态，从封闭的状态转为分散的状态。

如果你思维受阻，那么打开视觉、听觉和动觉因素会帮助你转移注意力，发现更多可能性，上文中玛丽亚就是这样做的。这种扩展的状态能让你在数秒前还十分隐晦的想法和人际关系之间建立新的联系。

认识自己的思维模式也能将你从限制自己的原有观念中解放出来，这些观念包括"我不够聪明""我是一个糟糕的演讲者""我很害羞""我很内向""我是个笨手笨脚的人"等。花点时间重新想想你曾对自己做过的假设。如果你分散自己的注意力，会出现什么不同，又有什么会给你自由呢？在下面的故事中，本书作者安吉描述了发现自己的KVA思维模式如何帮她消除了许多自我限制的理念，又是如何让她充分释放出与生俱来的能力的：

> 我毕业于加拿大的一所常春藤大学，当时下了很大决心才去拿这一纸文凭。我最看不上死记硬背的做法。那时的校园生活跟不上社会潮流，无聊透顶，又太过死板。我想过冒险的生活，那样我最终才能感受到自由。我想做些自己感兴趣的事情。
>
> 于是，我带上行囊去了沙特阿拉伯的战区，去寻找冒险经历。我去教阿拉伯妇女英语，为医生的病历书拍疾病片子，在美国陆军

基地处理那些没完没了的采购单等，这些都是我赖以谋生的手段。周末的时候，我给士兵们上游泳课，还向他们兜售我拍的沙漠照片。晚上，美国主导的“沙漠风暴行动”上演，美军与伊拉克军队之间激战正酣时，我就坐下来，戴着大使馆发的防毒面具，听着电视机嗡嗡的播报声：“这是高速导弹警报……这是高速导弹警报。”我记得当时我在想：这里真的是我想待的地方吗？现在我真的做到最好了吗？我并没有被目前的生活吓到，最让我崩溃的是，我之前心心念念的生活居然是这个样子。

不久后，我决定做些改变，去哪里都比一直困在战区好。于是我离开这里，接下来的两年里，一直游走于美国和加拿大，最终定居在美国犹他州的山区小镇，从事地产销售工作。在这里，我遇到了我的一生挚爱——戴夫。关于他有很多不同寻常的故事，其中之一便是，我们第一次约会的时候，他就对自己的妈妈道娜赞不绝口。几周之后，他邀请我跟他去旧金山见见她。在一家拥挤的餐厅里，我第一次伸出手去和他妈妈握手，而她却回应了我一个热情的拥抱。然后她站到我旁边，莫名其妙地问了一句：“安吉，此刻是什么在激励着你的人生？”我被问了个措手不及，意识到虽然婆媳关系很普通，可这位即将成为我婆婆的女性却并不普通。

当时我支支吾吾地搪塞着她，但那天晚上晚些时候，我拿出摄影集来回应她的问题，向她展示了我在中东地区拍摄的所有照片。在分享每幅照片背后的故事时，我慢慢发现了自己内心的声音。最后，我克服了自身的羞怯感，感到自己全情投入，活力十足。道娜听完我讲的这些后，邀请我加入她创建的一个项目，这个项目当时正为多家公司的领导者提供帮助，地点在休斯敦的荷兰皇家壳牌学习中心。她要求我在她做主旨发言时，将其中的重要主题即时画出来，同时将发言中的重点表达写到一面覆盖着空白新闻纸的墙上。

道娜90分钟的讲话结束后，我看了看手下20英尺[注]长的卷筒纸上布满了图像，墙上那些词语也串联出她所讲的内容。令我没想到的是，会议茶歇时，许多人聚拢来，非常兴奋地讨论起这些观点。而我惊奇地发现，自己居然可以回忆起道娜说过的每一个词。

过去这些年我一直与道娜共事，加上教授各种知识的经历，这些都让我明白了为什么自己上学时集中注意力那么困难。因为我的思维运用的是KVA模式，单纯的听觉信息会让我处于恍惚状态——只听信息时，我很难集中注意力。太多的听觉信息输入让我整天处在半梦半醒的状态。因为动觉信息输入能让我集中注意力，所以站着或来回走动比坐那儿不动更能让我警觉。绘画可以让我轻松想起自己听到的内容。

在我写下这些文字的时候，我意识到，我一直在探寻的冒险之旅中，最有价值的莫过于发现自己的思维模式，同时能够让他人也发现自身的思维模式。

运用思维模式策略让静默的事物被人听到，让暗藏的事物被人看到。这一策略帮助你的思维掌握如何像本书序言中描述的那样“弄弯绳子”，如何从思维受阻的状态转换到思维自由的状态，这样你就可以与他人进行协同合作。

章节总结

主要概念	指南
思维模式对于认识人类思考、学习和沟通的多样性而言至关重要。	考虑一下如何基于自己独有的思维模式做出相应的调整。
处理信息时我们有三种不同的注意力状态。	注意力集中：帮助你完成任务，注意细节和时限。 注意力分配：帮助你消化信息，彻底想清楚困惑。 注意力分散：帮助你想象多种可能性，进行创新。
我们倾向于高估注意力集中的价值，低估其他两种注意力状态，这已成为一种文化。	要形成更多见解和联系，你要分散自己的思维；要解决困惑，了解多项选择的优缺点，你要对自己的思维进行分配。
思维有三种表达形式：视觉、动觉（动手）和听觉。	这些思维语言让我们在不同的注意力状态之间进行转换。
有 6 种独特的思维模式，其分类取决于思维语言转换注意力的方式。	仔细观察是什么因素促使你的思维从注意力集中状态转换到注意力分配和注意力分散的状态。
了解了自己的思维模式，你就能有意识地转换自己的注意力状态，自如地获得想要的效果。	想从注意力集中状态转换到注意力分散状态，你要遵循个人思维模式 1—2—3 的顺序。 想从注意力分散状态转换到注意力集中状态，你要遵循个人思维模式 3—2—1 的顺序。

1. 1英尺=0.304 8米。——编者注

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



认识他人思维的工作原理

一个领导者一旦与人民断了联系，他很快就会失去领导他们的能力。

——罗伯特·莱伊

50年来，我一直与他人一起思考与关系相关的各类问题，从无足轻重的误解到大规模文化冲突，无一不包。我发现有个因素人们鲜有提及，即人们处理信息的方式不同。

有这样一位工程师，即使他的观点完全可以避免一次数百万美元的失误，他也缄口不语，因为他“根本就插不上嘴”，也一直生怕自己没有“随大流”，被众人疏远了。有些人总是满脑子顾虑重重，人们会说他们“优柔寡断”；有些人思考时需要来回走动，人们会觉得他们“神经过敏，有注意力缺陷多动障碍（ADHD）”；还有些人需要转移目光以综观大局，人们会说他们“捉摸不定，不够厚道”。

我曾见过一个企业的文化完全以运用KVA模式（思维缜密且训练有素）的领导者为核心，塑造该企业的沟通习惯。这家企业所做的每一个决定都经过深深的质疑，要么悄无声息地做出，要么以邮件的形

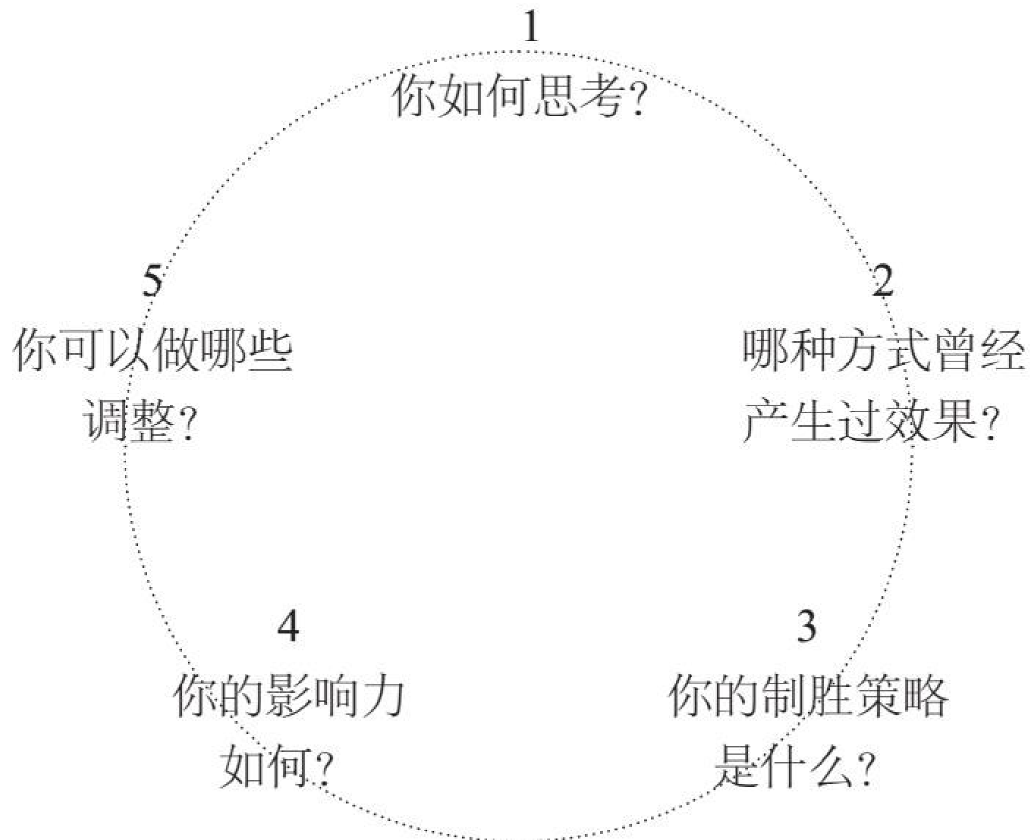
式做出。这家公司最终与另外一家公司合并，合并对象是一家以运用AVK模式（强势且善于表达）的领导者为核心塑造交际习惯的公司。该公司的领导坚持认为在达成口头协议之前，任何事情都得经过协商和讨论。不出所料，这次合并成了一场几十亿美元的灾难，很快就以失败告终。于是那些分析人士便做出错误的假设，认为合并做法很难产生效果。

这些误解都因为未能对人类思考、学习和沟通的差异做出正确的假设。在这个互联互通的世界，我们需要合作，这样才能比从前更聪明、更敏锐、更富创新精神。然而，每当思维不畅或沟通受阻时，我们总是将这种困难归因于能力不足、思维缺陷或人格特点。

你是否曾花费时间和精力试图与同事沟通，结果却让自己感到挫败、恼怒，不知该如何同他们一起避免同样的消极思维模式？如果消除了由于不了解智慧多样性而导致的摩擦，你能想象自己可以释放多少协同合作的潜能吗？

本章中，我们阐明了如何与拥有不同思维模式的人建立协同合作关系。我们会为你提供一种自主开发的工具，我们称之为“CQ剧本”。可以这么说，当你需要“读懂”一个人或一个团体时，这种工具能够帮助你弥合各种差异，开启合作之光。这一工具就像足球战术或乐谱一样，运用频率越高，你创造有意关联（intentional connection）的能力就会越本能化。

CQ剧本



第一步：你如何思考？

想想你对自己的思维模式有多少了解：考虑一下，要实现注意力集中、注意力分配和注意力分散，你需要些什么。想想哪些条件能为你带来成效和成功。将自己的思维模式描述用作行动指南。

第二步：哪种方式曾经产生过效果？

如果你要见一个自己认识的人：先确定你和他（她）曾经有过哪些成功的合作。人们交流时选择的语言可以透露很多线索。要明

确他人的思维模式，就要注意他（她）是否经常使用“看”“感觉”“听”这类词语。注意观察她是倾向于描述某个场景的视觉画面，还是讲话中的用词，抑或采取的行动和经历的感受。这些是促使她集中注意力思考的关键因素。她是如何对视觉细节或整体概述做出反应的？她讲话时是稍有迟疑还是会立刻做出口头回应？如果你挨着她坐或坐到她对面，她会受到什么影响？如果你们俩同时站在白色书写板旁边不动，或者你边讲话边走动时，她会受到什么影响？

如果你要见一个素未谋面的人：一开始就要设想你们有合作的可能。为你想要关注的事项简要列个单子。第一次碰面时，你可以要求对方给你讲讲他过去极为成功的一次会晤，你要仔细听好促成这一成功的各种条件。如果你们通过电话交流，你可以这样说：“我想确认此次通话对您而言是有意义的。在我们开始之前，您能否讲讲通过类似通话取得切实成效的例子，取得这一成效的所需条件又有哪些呢？”然后你要用心听对方的回复，提取自己可以效仿的线索。

这种好奇心会改变你原有的思维习惯，让你不再一味关注他人对自己的看法，也不会总是想着自己给他人留下了什么印象。相反，你的注意力会自然而然地发散开来。

下列清单是一份快捷指南，为你列举出会面时需要关注对方哪些事项。

CQ清单

动觉集中（动手）	
更喜欢和他人一起做事而不是聊天	
喜欢身体接触——握手、拍拍背、紧靠而坐	
他（她）的身体动作协调	
使用“咱们开始做吧”“很难抓住”“抓住手柄”等动觉语言	
更喜欢走动、站立、晃动或玩弄物件	
能轻松地回忆起某些动作和物理环境	
分堆组织事物	

听觉集中	
讲话很自信、词汇量很大	
用语很精准	
语言方面有很强的记忆力，几乎不做笔记	
首先与话语联系起来	
使用“稍后与您联系”“咱们听听要点”等听觉短语	
视觉集中	
稳定的眼神交流	
喜欢视觉顺序、列表和颜色代码；视觉精准	
做大量笔记	
颜色搭配协调，穿着得体	
使用“稍后见”“看起来很棒”“给我看看”这类短语	
使用视觉描述词表述经历	
动觉分散	
能够轻松坐很久	
肢体接触时感到很害羞	
很少对行为做出评价	
不好动	
身体动作很笨拙	
对个人情感秘而不宣	
听觉分散	
说话时可能要花费较长时间，思维不连贯	
更喜欢聆听，然后通过提问的方式让他人参与谈话	
说话会兜圈子或使用创新词汇	
很容易因外来的噪声分心	

长时间听别人口头解释的话会神情恍惚	

视觉分散	
频繁转移视线，眼神会害羞	
很少做笔记或不做笔记	
可能不回复邮件，或只回复几个字	
穿着更注重舒适程度，而非美观	
比起写作，更喜欢聊天或做事	
看大量视觉细节或长邮件时容易神情恍惚	

第三步：你的制胜策略是什么？

一旦使用了上述CQ清单来收集合作对象的相关信息，你便能够修正自己的方式，投对方所好。你不必搞清楚对方的确切思维模式，只需尽量发现哪些模式有效、哪些方式无效即可。

第四步：你的影响力如何？

使用这一策略最重要的原则是，要细心观察那一刻你本人产生的影响力。这一原则或许颇具挑战性，因为当我们感受到来自他人的疏离或者忽视，往往会对其中原因做出两种推断，要么是因为自己“无趣”，要么就是对方有问题。这一想法局限了我们的注意力，限制了我们的观察力。事实上，被疏离或被忽视最有可能的原因，便是我们传递那些无效内容的方式。那么退一步，想想与人沟通还可以有哪些方式。

你如何交流？	他们的回应	
	积极回应	消极回应或无回应
听觉 用词的选择 询问的问题 说话的语气		
视觉 清晰的视觉资料 图片 图表		
动觉 经历 动作 肢体语言		

第五步：你可以做哪些调整？

这一策略能够让你变得非常灵活。咱们拿在合唱团里唱歌打个比方。合唱时，一旦你发现自己轻微走音，便会自我调整。实际上，与他人合唱要求你不断进行微调，与体育队里的比赛如出一辙。当你发现了自己的交流效果、了解了诸多方式可以视情况自我调整后，你就具备了合作的协调能力。

下表是一项指南，指导你将潜在的破坏性转换成突破的可能性。第一列描述了你和他人交流时可能遇到的常见僵局。第二列表示这一破坏性可能会透漏的他人思维模式的相关信息。第三列提出了一些调整建议，这些调整可能会带来更加有效的合作。

常见的破坏性	思维模式分析	调整的可能性
说得太多，通常情况下总要说服他人同意自己的意见。	听觉能力很强，这有助于他们集中注意力。	请他们动起来，以便打开思路。把他们说的话写下来，这样他们会觉得有人在听自己说话。
漏掉邮件里的内容或干脆不回复。	视觉引发注意力分散，过长的邮件或过多的细节信息会让他们感到焦虑不安。	确保邮件标题是一个行为动作，比如“请在下午三点前回复我”。然后电话跟进讨论。尽可能保证邮件短小精炼。需要对方完成的工作凸显出来。
回忆不起来你说过的内容。	听觉引发注意力分散。	开会过程中，鼓励人们站在后排，并叫人在白色写字板上追踪小组谈话。
说话兜圈子或意识流。	听觉引发注意力分散。	让他们概述正在讲述的内容，或者你把他们说的话写下来，这样他们就能看到自己说的内容，思想会变得更加集中。
需要谈论某一情境的两面性，看起来还有些犹豫不定。	听觉引发注意力分配。	列出两栏，让他们分别写出赞成和反对意见。
大量的视觉信息，如邮件、文本或书面信息。	视觉引发注意力集中。	用要点句总结，或要求将视觉材料写成两页：一页进行高度概括，一页陈述细节内容。
行动时感到紧张和焦躁。当你跟他们讲话或展示某些东西时，他们或许会走神。	动觉引发注意力集中。	你说话时，可以建议他们站起来，或在他们站立的地方使用活动挂图板，把小组的想法写到图板上。
坐几分钟不动的话，他们的精神就开始游离，神情恍惚。	动觉引发注意力集中。	在会议当中提供有触感的物品供他们“把玩”。鼓励人们多走动。

协同合作要求你与人相处时放弃舒适的惯常思维方式，打开自己的思路，对如何重新设定自己的方法充满好奇。

CQ剧本投入使用

赛斯非常坦诚地跟我说：“请你‘修理’一下我的两个老板，我们这些人再也无法继续这样的日子了……可我们都怕如果我们敢说点什么，工作就丢了。”我不知道该如何“修理”人。修理意味着某个东西出了故障，而我认为人类是未完成的艺术品，而非坏掉的机器。但是这次我非常好奇，想做点CQ的侦察工作。

我发现，赛斯的两位老板史蒂夫和约瑟夫曾经都是非常出色的建筑师，致力于追求卓越的最高水平。他们曾经有过10年亲密无间的合作，取得了不菲的业绩，他们合作默契，一个人中断工作时，另一个人一定会顶上去。史蒂夫是一个情绪反复无常的设计者，曾做过很多高知名度的工作。约瑟夫则与其完全相反，他是个沉稳可靠、值得信赖的领导，知道怎样把事情做好，他内心坚定，做事总是非常靠谱。

看起来两人是完美搭档啊，可为什么赛斯认为他们的关系需要修理和改造呢？两年前，一家全球知名的发展公司收购了他们的公司，问题就是那时开始出现的。赛斯为我和约瑟夫安排了一次饭局，那次午餐吃到一半的时候，赛斯便找个借口离开了，让我和约瑟夫有独立的空间可以共同思考。

约瑟夫说话的时候，我注意到一些线索透露出他当时的思维方式。这个礼貌且善于表达的中年男性坐在我对面，身体一直静坐不动，只运用少量的手势语来强调自己的讲话内容。他穿着很鲜亮。在讲述公司的发展历程时，他描述了很多复杂的视觉细节。讲到生意的理性层面时，他又红光满面，情绪高涨。他讲话过程中夹杂着“嗯”“啊”等许多语气词，但情绪却十分饱满。

喝咖啡的时候，约瑟夫一个接一个地给我讲史蒂夫的故事，讲他变得多古怪，讲他会猛烈抨击他人，讲他跟客户会谈时来回踱步等。有时候他甚至连面都不露，他的工作习惯很懒散。“这真的让我很不安。”约瑟夫说道。他跟我诉苦说，自己如何为史蒂夫“顶雷”，如何任劳任怨承担分外的任务，这番话的语气听起来不像紧张不安，倒更像在生气。当我问他是否对这一切心怀不满时，他绷紧了下巴说，自己感到难以承受。他坦言自己已经失去了和史蒂夫继续合作的感觉。他认为这都是因为史蒂夫的“强权攻势”。

我开始在纸质桌布上信手涂鸦，并要求约瑟夫画一画他心目中自己和史蒂夫之间的关系，还要画一画他期望未来两人如何相处。他拿起笔，随即画出两只紧握着的拳头，一只直指前方，另一只却垂下来。他的声音冰冷生硬，解释说他真的想帮助史蒂夫，但是他认为两人合作关系破裂的影响已经渗透到公司的方方面面，而他本打算无奈之下接受这一事实。

我需要知道约瑟夫愿意在多大程度上改变自己对史蒂夫的看法。我问他是从哪些行为看出史蒂夫很懒散的。他的情绪一下子激动起来，对我说，史蒂夫经常错过截止日期，对客户和团队的邮件回复都很慢。“他也的确会给别人回电话，”约瑟夫坦言，“可在我们这行，根本没人有空在电话里交流。”我又问他为什么觉得史蒂夫现在情绪很不稳定，约瑟夫描述说，史蒂夫总是焦躁不安，在团队会议中或来回走动，或凝视窗外，很少看客户和PPT。“他一点儿也不关心其他人的想法。你有什么办法‘修理’他吗？”

约瑟夫说话的语气让我觉得这既是一项请求，也是一项挑战。那口气就像在说“我打赌你解决不了这个问题”，我认为此时言语的回应并不会产生什么效果，这就好比试图将美丽的鲜花硬塞进握紧的拳头一样，再好的回答也只能碰钉子。我想知道使用动觉促动手段是否能打开他的思路，发现新的可能性。于是我伸手拿了桌子中间那盆枯萎

的兰花放到他手上。他低头看花时，我跟他讲："如果这株兰花知道问题的答案，它会告诉你需要做出哪些改变呢？"

约瑟夫一下子沉默了，接着耸了耸肩，一言不发地一直转动着手里的花盆，从不同角度观察它，就好像它是个解不开的谜。然后，让我惊讶的是，他几乎是十分温柔地对我说："我猜这株兰花还有很强的生命力，不能现在就把它丢掉。"

彼时我心中所有的好奇心都被勾了起来，于是问他："你是否愿意放弃心中的那些假设，别再总是以为你和史蒂夫之间出现了隔阂？唯有这样，你才能确定你们之间的关系是否有可能重新焕发昔日的活力。不要急着回答我的问题，因为这可能意味着你得做点颇具挑战性的事情。"

"我想我愿意做，但是我该做些什么呢？"约瑟夫回答道。

"你需要改变自己的想法，你准备好了吗？"我顿了顿，此时约瑟夫笑着点了点头。

我的问题提出来以后，现场沉默了片刻。我感觉约瑟夫的思维好像悬崖勒马，来了个180度大转弯，然后开始慢慢向前移动。这也正是开始CQ剧本之前我们所需要的东西。

第一步：你如何思考？我们首先要做的便是探索约瑟夫的思维模式。约瑟夫认识到自己的思维先是运用视觉模式集中思考（V–1），然后运用听觉模式对事物分门别类（A–2）。他从未提及自己的动觉经历，因为那些经历对他而言都是无意识的，但他确实也发现自己与别人发生肢体接触时非常敏感，工作时自己也的确极少活动，因为这样会分散注意力。他更愿意展示和倾诉。由此可见，约瑟夫的思维处理信息时，运用的是VAK模式。

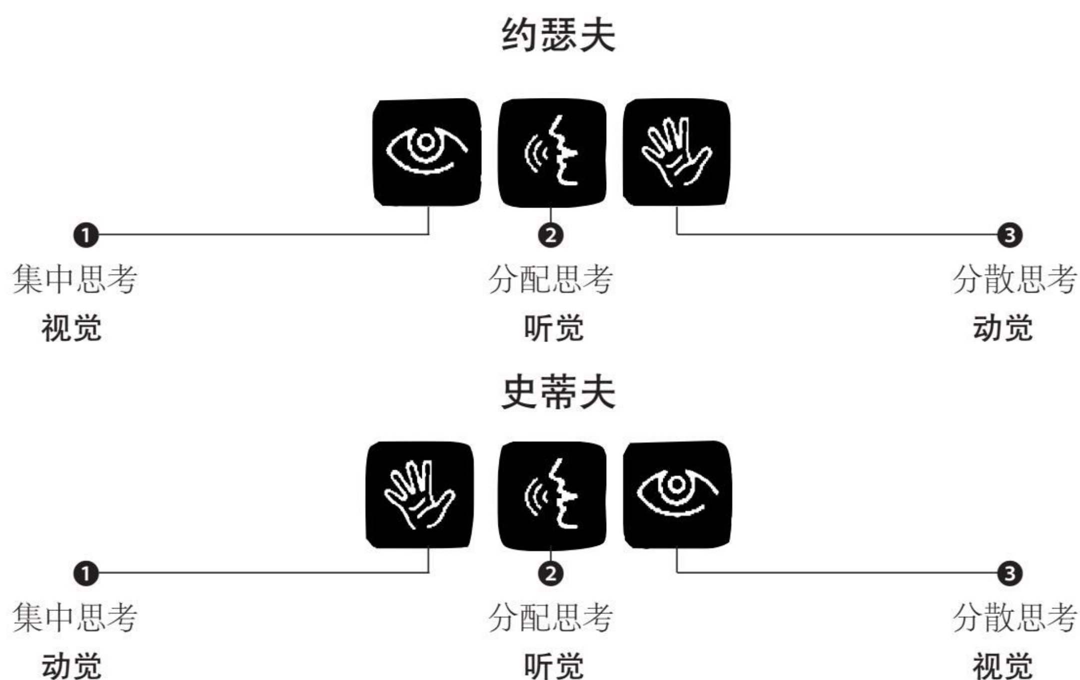
第二步：哪种方式曾经产生过效果？我让约瑟夫回想一下他和史蒂夫保持成功合作关系这些年的感受。有趣的是，他拿起笔，开始画他们之前那些办公室的布局，画得很专心。他说，史蒂夫曾设计了两张相邻而放的办公桌，都靠近窗边，还在办公室中间放了一张大会议桌，上面摆满了各类建筑模型，都和他们正在做的项目有关。约瑟夫告诉我说，过去，他们每天的工作都是围绕着这些模型开始的，史蒂夫绕着大会议桌来回踱步，约瑟夫则用笔记迅速记下两人之间满是豪言壮语的谈话。而如今他们办公室的布局则与那时大不同，两人的办公室分别处在一层楼的两侧，约瑟夫再也见不到他的伙伴，就连安排会议都成了一种折磨。那些建筑模型摆放的位置也与从前完全不同，两个人仿佛也很难有机会聚在一起交流想法了。约瑟夫承认，以前的办公室给他们提供了更多自然沟通的机会。

接下来，我们对史蒂夫工作效率最高时运用的思维模式进行了探讨。我让约瑟夫给我讲讲那些客户会议的情况。“客户会议一般都是现场的形式，史蒂夫会在这些潜在客户周围走动，与他们分享自己认为可能的想法。正是凭借这些富有灵感的观点，我们达成了很多协议。”约瑟夫一边说一边不断地在之前画的拳头附近画一些盒子，“然而，我们被收购以后，情况就变了。现如今，大部分与客户的互动都是通过电子设备实现的。史蒂夫痛恨这种沟通方式，他的回应总是慢半拍，需要不断修改所写的内容，措辞也是拖泥带水、直白无味，言语之间还总是透着气恼和不耐烦。”

我们随后开始探讨所有这些线索意味着什么。看起来，动觉信息输入能够帮助史蒂夫集中注意力（K–1），听觉输入帮助他分配注意力（A–2），视觉输入会让他注意力分散（V–3）。因此，根据史蒂夫上述行为特点，我们猜测其运用的是KAV模式。对视觉信息敏感的人能够以一种颇具创意的方式在头脑中构建一幅大格局，就像毕加索或凡·高那样。对他们而言，边走边说可以提升其交流效果，不得已在电脑上进行视觉沟通就如同刻意依次序涂色一样机械刻板。如果没有机

会走动或与他人联系，以这种模式思考的人的视觉输入通道就会逐渐废弃，这也是为什么在现场来回走动可以让史蒂夫更自如地表达观点。

史蒂夫这种KVA模式和约瑟夫的VAK思维模式刚好相反。显而易见，他们的合作关系出现问题，并非因为强权行为或性格差异，而是由于思维模式不同造成的：令史蒂夫思维受阻的事物恰巧能打开约瑟夫的思维，反之亦然。他们之前的办公室构造和合作方式为这些差异架起了桥梁，并成功实现了彼此价值的最大化。



第三步：制定一项制胜策略。现在该想想接下来要采取哪些行动了。约瑟夫决定每天早晨都要拿出15分钟时间和史蒂夫一起边走边聊，这样既可以打开自己的思维，让他在与人沟通时越来越善于接纳别人的观点，又能帮助史蒂夫将注意力集中到那些当务之急的事情上来。同时，约瑟夫还清醒地认识到，当下最重要的事情就是为自己的合作伙伴史蒂夫雇一位新助理，这位新助理不能只让史蒂夫“感觉良好”，更得擅长处理电子邮件和PPT这类视觉方面的事务。我给约瑟夫

的最后一条建议是，每次重要会议之前，他和史蒂夫应该一起在大厅里走走，这样才能共同商讨和明确优先处理的各项事宜。

第四步：你的影响力如何？一个月以后我们再次见面时，约瑟夫告诉我，他和史蒂夫的合作关系已重回正轨。每次开会前，两人都会步调一致地走向会议室，边走边聊，约瑟夫发现昔日里“并肩作战”那种久违的感觉重又回来了。这种边走边聊的模式，令约瑟夫思维放松、思路开阔，脑子里总能涌出各种奇思妙想。而喜欢走动的史蒂夫同样也可以随心所欲地到处看看，他那满腹的创新才华又被激活了。

第五步：你可以做哪些调整？这些微小却十分重要的改变让约瑟夫和史蒂夫可以更轻松地共同进步。他们的合作又像从前一样默契了。很明显，史蒂夫应该做些现场设计及启发性工作，他也很乐意将所有手写的客户合同转交给约瑟夫处理。一旦关系紧张、交流不畅，两人便意识到该听取对方建议了。两位当家人都很清楚彼此为公司所做的贡献。几个月后，他们给我寄来一张卡片，卡片上是两人共同完成的一幅画，画上是两只紧紧握在一起的手，十指交叉，这幅画的题目是：“非习惯性协同合作”。

应对挑战

演示
VAK 扫视观众，找到一张友好的面孔，然后满怀激情地开讲。 运用自己讲故事的天赋，结合观众的经历与其互动。使用能唤起人们记忆的视觉材料。站立不动，讲话时才能精力集中。
VKA 四处走动，以一系列问题开场，问问观众他们在意什么。备一份可视的提纲，条件允许的话，还可以使用模型。
KAV 准备的时候，问问自己满怀激情期盼的结果是什么。做演示期间，允许自己来回走动并用图像代替有很多细节信息的视觉材料。

KVA 始终保持站姿，来回走动；使用那些能激发自己表达的图片。采用提问的方式与观众互动，问问他们在意什么。运用身势语言。
AVK 提前了解观众的相关情况，这样就能够从他们的角度出发看问题，讲一些对他们来说重要的内容。原地站立或者采用坐姿，手里什么东西都不要拿。
AKV 确保你的演示使用视觉材料。记得要问观众问题。观察自己慢下来以后身体有什么感觉，和人们交谈，而不是单方面讲给他们听。
表现总结
VAK 集中注意力观察视觉细节，而不是满心猜测听众对自己的看法。保持开放的思路，感受脚踏实地的感觉。
VKA 手里拿着对你而言非常重要的东西，或者在别人说话的时候做好笔记。
KAV 如果可能，和别人一起散散步。眼睛可以随处看看，并告诉你的同伴，这样做有助于你提高倾听的效果。主动要求做一些力所能及的具体事情。
KVA 如果可以，要求自己站着做演示。用心智绘图的方式记笔记。把出现的问题记下来，时机合适时进行提问。
AVK 避免插话或争论。在重要问题上，如果另一个人乐于聆听，你可以和他讨论一下自己的想法。
AKV 避免说服其他人或创造一个与其所讲内容相反的案例。手里拿着某样东西并留意自己的呼吸，以此保持思维开放。
在冲突中保持平衡
VAK

允许自己四处走动，到处看看。留意自己的呼吸和身体的感觉。避免给自己讲故事，要反思另一个人的讲话。

VKA
看一些漂亮的东西，一直留意自己的心跳、呼吸以及身体的感觉。在纸上涂鸦以保持思维开放。向他人询问，使自己与他人保持联系。
KAV
说出你身体的各种感觉，使思维保持开放。明确地说出自己需要和想要的东西。看看自己的双手，看看能提醒自己想到重要事情的东西。
KVA
到处走走，到处看看。把听到的内容以涂鸦的方式反映到纸上。感受自己的腹部和脊椎，可以帮助你搜寻自己的语言。耳朵累了就休息一会儿。
AVK
用对你来说重要的事情做标题，并询问另一个人是否愿意听“×”分钟。注视着那个人，观察你的话对他的影响。
AKV
感受你自己说话的语气。站在那里感受自己的呼吸。允许自己的眼睛盯着自己的双手并感受身体的变化。不断自问什么对自己最重要。

团队如何使智慧多样性最大化

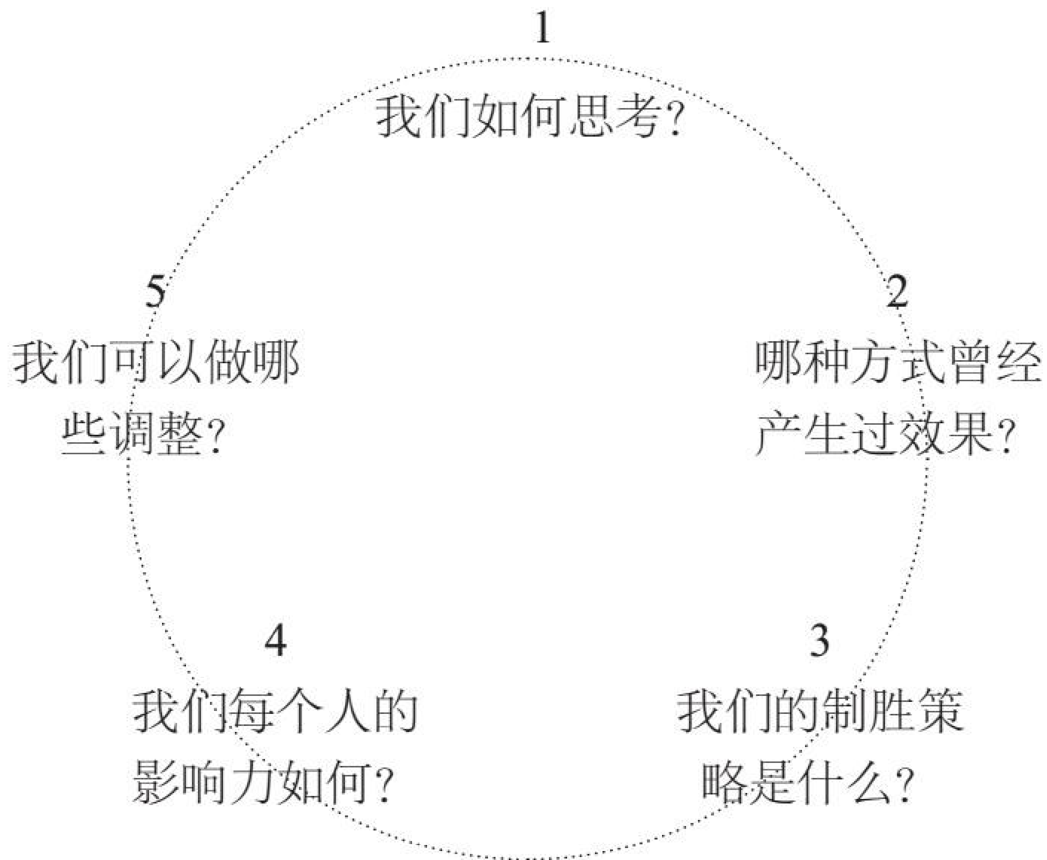
思维模式策略利用我们的内在需求形成彼此之间的联系。尽管无数令人震惊的新技术让沟通更加便利，可我们的沟通方式还远远不能促成真正的合作。正如社会科学家雪莉·特克所言，人们很少会考虑“一起孤独”，许多人都处于一种前所未有的暴躁和孤立状态。于是，百思买和雅虎这类支持员工远程办公的公司都开始纷纷要求员工到办公室来，为了某个特定目标“一起工作”。只有知道如何一起思考，才能实现一起工作，而思维共享的心态需要一个要素，我称之为“差异化联合”：与那些表现出各类不同才能的人共同思考。

本书提到的那些颇具影响力的“可能主义者”中，有许多人就发现了如何使用差异化联合来促成大规模的合作性突破。我的思考合作伙伴之一，百事美洲饮料公司的CEO艾尔·凯里认为，“下一个伟大的领导者应该是一个多样化的团队。那种以无所不知的英雄形象经营公司的状况将不复存在，要么改变，要么就消失”。那些了解人们处理问题的不同方式并能在最大限度上接受这些方式的公司领导，更有可能鼓舞、容纳并融合不同的智力资产。

爵士音乐家戴夫·布鲁贝克也是这方面的杰出代表。“他利用团体中各位音乐家的不同之处创造了古典音乐。”美国爵士乐评论家及音乐史学家泰德·焦亚在其纪录片《爵士乐》中表示，“这些音乐家彼此之间互不相同，但是布鲁贝克却能让这种不同发挥作用，他并没被差异吓倒，而是深受其启发……值得称赞的是，他能够认真聆听这些和自己曲风不同的音乐家演奏，还能发现将这些音乐家请来、将他们不同的声音结合起来会产生非凡的效果，这样做绝对是做加法，而非减法……布鲁贝克对差异有着敏锐的直觉，也知道如何将这些差异融入自己的音乐。”

和团队一起使用CQ剧本

下面的内容是如何与团队一起使用CQ剧本的指南，可以用来创造一个协同合作的环境，满足每种思维模式的需求。这份剧本能让你将那些陷入僵局的日常会议转化成活力四射、生动活泼的会议，这样的会议才能解放思想，让大家释放出协同的力量。



第一步：我们如何思考？

理解一个团队所呈现的智慧多样性最有效的方式，便是创造一份团队思维模式的表格。

为团队作图

在每位团队成员对应的思维模式旁写下其名字。在思考团队思维模式时，还可以计算团队成员注意力集中、分配、分散所需信息的百分比（比如60%的成员需要视觉信息来集中注意力）。如果团队在会议中遭遇思考瓶颈，此时便可使用团队思维模式救急了。

团队思维模式

说明：在团队成员对应的思维模式旁边写上他们的名字。

V A K	运用这一思维模式的团队成员：
V K A	运用这一思维模式的团队成员：
K A V	运用这一思维模式的团队成员：
K V A	运用这一思维模式的团队成员：
A V K	运用这一思维模式的团队成员：
A K V	运用这一思维模式的团队成员：

第二步：哪种方式曾经产生过效果？

要求大家举出他们参加过的最成功会议的案例，内容要尽可能详细。在活页挂图上写下每个人讲话的内容。

第三步：我们的制胜策略是什么？

利用你收集到的信息，从以下建议清单中选出一个或多个建议，打开思路，将每位团队成员的贡献最大化。

考虑环境因素

动觉/身体因素

•有能移动的椅子吗？有可以走动的空间吗？可以坐着或者站着吗？

•有没有小一点的咖啡桌可供小组思考所用？

•会议室内有没有球或其他物品可供与会者把玩？

•室内是否有几张活页挂图或白色写字板？

•有自然光吗？

视觉因素

•在墙上贴几张大开纸或挂上几张活页挂图。

•如果你正在阐述有很多细节信息的视觉材料，要注意分发一些复印件给大家，这样大家才能看得更清楚。

• PPT对汇报详细信息很有用，但并非促成有效合作的必要手段。如果大家围绕活页挂图而坐，指定某人在活页挂图上画出会议内容，或让某个感兴趣的人生动地记录会议内容，或者学习如何制作Prezi（一个新的多维演示文稿：prezi.com），这种文稿可以直接编辑。

•考虑准备两个层面的视觉信息：（1）大图片或高级概述；（2）细节信息，以单独的视觉形式凸显3~4个重要问题，引起大家注意。

听觉因素

•尽量为那些对声音很敏感的人消除尽可能多的声音干扰。

•在会议当中，创造一些短暂的沉默时刻，这样在场的每个人都能够仔细思考对某个重要问题或难题的回应。

第四步：我们每个人的影响力如何?

每次会议都留下最后5分钟，用来讨论这次会议完成了什么任务，未完成什么任务。让大家说出不同因素对其产生的影响。例如，“我们在活页挂图周围聚拢时，我觉得自己当时是全神贯注的。我们连续20分钟静坐不动时，我的大脑是完全空白的”。

第五步：我们可以做哪些调整?

总结对上述内容的反馈并询问与会者，若想让会议更有效率，他们的哪些做法应该摒弃，哪些做法应当继续，又该采取哪些新的做法。

如何为团队开拓思路创造条件

下列案例论述了我们如何运用创新思维来帮助一家农业公司的领导团队寻求突破，寻找一个共同愿景。这家公司的老员工按部就班地在公司工作了几十年，而新员工一来就急于做出改变，因此新老员工之间出现了信任鸿沟。事实上，尽管第四季度是一个关键时期，每个人都在超负荷地工作，公司的CEO马克却在附近的宾馆为公司的领导团队安排了半天的休假。“搞什么啊！难道你不明白我们没时间搞这些虚的东西了吗？”公司新来的CFO（首席财务官）詹森得知这次休假的消息后抱怨说，“我们得增加人手啊！你告诉过我要着力处理这个问题，而我一直以来也跟公司的领导团队这样讲的啊！”

我不知道马克最终是如何说服詹森去休假的，但可以确定的是詹森到底去了宾馆，并且是和公司8个新老成员一起去的。马克没有将安吉和我的计划透露给任何成员，因为我至今也没有把这个计划告诉他。他给了我们4个小时的时间，让我们统一公司领导团队的意愿，达成一个共同的愿景。我知道此前这些人的思维已经高度集中了数月，除非能够在某种程度上打开思路，协同合作，否则他们彼时能看到的恐怕只有单一的靶点，根本无法看到总体目标。

我们要求这个领导团队进行思维模式评估，了解到对40%的团队成员来说，听觉输入会引发注意力集中，60%的团队成员则与之相反，听觉输入会引发注意力分散。我们知道，如果按照他们习惯的行事风格——新老成员分坐在会议桌两端，4个人讨论，6个人核查，我们可能根本无法产生共鸣。

为了找到一个共同期待的结果，我们决定采用一种非惯性方法，鼓励成员来回走动并运用视觉思维。我们邀请所有团队成员绕着宾馆

走20分钟，并用他们的智能手机拍三张照片：分别代表他们希望在半年内、一年内和5年内实现的集体愿望。我们的意图是让新老成员共同面对挑战，这个挑战对每个人而言同样棘手，但允许所有不同的智慧参与进来。

安吉把这些照片打印出来，挂到墙上，并贴上对应的标签：“半年”“一年”和“5年”。大家站在一起看照片时，我们让每个成员思考把愿景变成现实所需的条件和行动，以及他们本人愿意为这一愿景的实现做出哪些努力。我们要求他们在便利贴上写下自己的想法并把它们贴在照片旁边。这样一来，所有人就都能“看到”集体的想法了，而非只能听到这些想法。

詹森的思维运用的是AVK模式。他是第一个自愿把照片贴出来的人。他的照片非常出色，吸引了所有人的注意。在解释这些照片对自己的意义时，他的语气既镇定又充满活力。团队中的其他人提了一些问题并对他们在照片中所看到的信息做了评价。詹森非常认真地听取了他们的评价。他看上去好像正在经历一种新体验：和其他人站在同一战线。他站在自己的便利贴旁边，看着所有人说道：“我向在场的每一位承诺，我会支持并努力实现我们的愿望。”这项活动仍在继续，每位成员都认真听取了他人的意见及建议。新老成员之间的障碍逐渐化解，现场一团融融的和气。

结束会议后，詹森说：“我很高兴我来了。虽然这样讲我有些小尴尬，但不得不说此行的结果完全出乎我的意料，也最终令我感受到自己真的是这个团队的一部分。我很高兴我们大家冒了这个险，才能够携手并肩，阔步向前。”

后来听取汇报的时候，马克想知道我们是怎么想出这样一个方法，既打开了詹森的思维，又让整个团队达成了共同愿景。我和安吉解释道，通过观察所有人的思维模式，我们了解到，在思考问题时静

静地走动或使用视觉图像能够打破他们一直在玩的习惯性的“口头网球比赛”，还能够让他们试着一起打开思路。

马克激动地回答说：“鉴于今天刚来时我们大家互不通气的情形，我想把这些照片挂在总部办公室中，这样我们每天进来的时候都能看到它们，不论是在公司工作20年之久的老员工还是仅工作了两个月的新员工，都会时刻记得我们共同的愿景，记得为实现这个愿景我们每个人应该扮演什么角色。”

之后短短一年之内，这个领导团队就让这家公司翻了身，使公司的最终售价比最乐观估计的价格还要高。

V A K	运用这一思维模式的团队成员：
V K A	运用这一思维模式的团队成员： **斯图、玛丽、特蕾西**
K A V	运用这一思维模式的团队成员：
K V A	运用这一思维模式的团队成员： **马克、安娜、罗津**
A V K	运用这一思维模式的团队成员： **詹森、特伦特、卡梅伦、约格**
A K V	运用这一思维模式的团队成员：

突破性实践：运用多感官的团队方法形成观点

音乐风暴

•在团队成员思考某个具体问题时，若他们坐着不动或者来回走动，这时可以为他们播放古典音乐（或者任何没有歌词的音乐）。音乐结束的时候，让他们把自己的想法写在便利贴上，多多益善。

•大家张贴自己的便利贴时，可以要求他们分享自己的观点。

主持一场站立的对话，围绕这些问题进行："大家都说了什么？大家都问了什么？"

壁画

•要求团队成员默默地思考，想出一个隐喻来描述团队正试图完成的任务（可以是一个愿景，一个新产品等）。让他们围着一张长条纸站定，这张纸就像一幅壁画一样贴在墙上。让大家说出自己的隐喻，并尽可能生动地画出来。组织大家就几项共同主题及意义进行讨论。

比萨

•用空白纸盖住圆桌。根据团队成员的数量，把这张纸分成比萨饼的"片状"。如果人数多于6人，可以用两张桌子。让一个人来当计时员。每个人选择一片纸，然后计时员喊"开始"，每个人都尽可能多地写下有关主题的想法。两分钟后，向左移动一个空格。接下来的两分钟里，你开始阅读你前面的人写的内容并对其进行补充。一直读/写下去，直到所有位置的人都看过了为止。

•要求团队完成以下问题："我学到的是……"，"让我惊讶的是……"，"让我深受鼓舞的是……"。

雕塑

•将团队分成4人一组，运用房间中可得的材料，安静地创作一座雕塑来呈现面临的问题或挑战。

• 10分钟后，后退一步，围绕已完成的雕塑走动，并回答以下问题："我以前没有意识到的一件事是……"，"我们仍需了解的一件事是……"，"为了不断进步，我们需要做的是……"。

让思维随组织一起成长：在整个公司中运用CQ

安吉分享了上述故事，即我们是如何帮助一家农业公司的所有员工提升其CQ，又是如何帮助他们形成创新思维，从而取得非凡成绩的：

> 公司占地面积太大了，我们要了一辆高尔夫球车才转遍这里。所到之处，我总会深深叹服，这里精心培育着大量获得专利的幼苗，品种多达数千种。而我更想知道这里的员工是否得到了同样精心的呵护。
>
> 我要求去看看几个主要的会议地点，于是有人将我带到一间拖车式工作室里，这里正在举行每日简报会。这个沉闷的房间里，每一寸空间都挤满了人。领导坐在会议桌的一端，正在读一张纸上的数字。其余的成员或坐着，或站着，或倚在柜子上，貌似每个人都在聚精会神地听他讲。我很好奇这种情境下人们怎么能思考。我们看到的其他会议室无一例外，同样狭窄逼仄。
>
> 最终我们聚集在公司CEO的办公室，准备制订一个计划，让公司像培育幼苗那样，也给予员工同样精心的呵护。这不仅意味着要改善会议环境，还意味着要为人们能够一起思考创造条件。我们做的第一件事，就是为这家公司的350个高层领导做了CQ评估。
>
> 通过这次评估，我们发现该公司40%的员工确认，动觉因素能够帮助他们集中注意力，40%的员工发现视觉因素能够帮助他们集中注意力，另外20%的员工确认听觉因素能够帮助他们集中注意力。这就意味着每10名员工中有4名需要空间来回走动才能进行最有效的思考，还有4名员工需要纸笔写写画画，同时还需要一些视觉信息。这就意味着，要创造高质量思考的可能性，我们需要改变会议环境。当时我们提出的应急方案包括：

•将会议室中所有不必要的物品，如文件柜、破椅子等全部搬走，腾出的地方可以放桌子，也可以让员工到处走动。

•安装活动挂图和白板。

•增加投影仪，这样每个团队都可以站拢来一起看电子表格和PPT。由于许多人靠视觉信息打开思维，我们便选用了较大的字号，所有视觉材料也只凸显出一到两个关键点。

•鼓励大家站起来并在会议室后面走动或者站起来在活动挂图上画点什么。

•在建筑物之间设置了人行道，鼓励大家出去走走，增进整个公司员工之间的交流。

这些细小的变化为有效思维的培养创造了空间。人们对如何有效地运用自己的思维了解得越多，在提出有效思考所需条件时才会越来越有勇气。不理解某件事情就直接讲出来，这一做法已然成为一种文化常态，因此，需要信息以不同的方式呈现时，人们不会再自觉愚蠢，而会沟通和交流。

接下来，我们为公司里每个独立的团队分别创建了团队思维模式，用于呈现各个团队中所有成员的思维模式综合状况。在一些团队中（例如金融部门）59%的成员需要视觉信息来集中注意力，见团队思维模式（范例1）。在其他团队（例如操作部门）则有64%的员工需要动觉信息来集中注意力，见团队思维模式（范例2）。

对于大多数团队来说，当他们遇到其他部门时最大的挑战就来了。举例来说，金融部门使用电子表格和其他部门交流，却发现这些表格对其他部门而言作用不大，因为他们的电子表格看起来太复杂。之所以抓不住数据信息，是因为其他部门的员工有着不同的思维模式，他们无法破解密集的信息，也不能理解其含义。

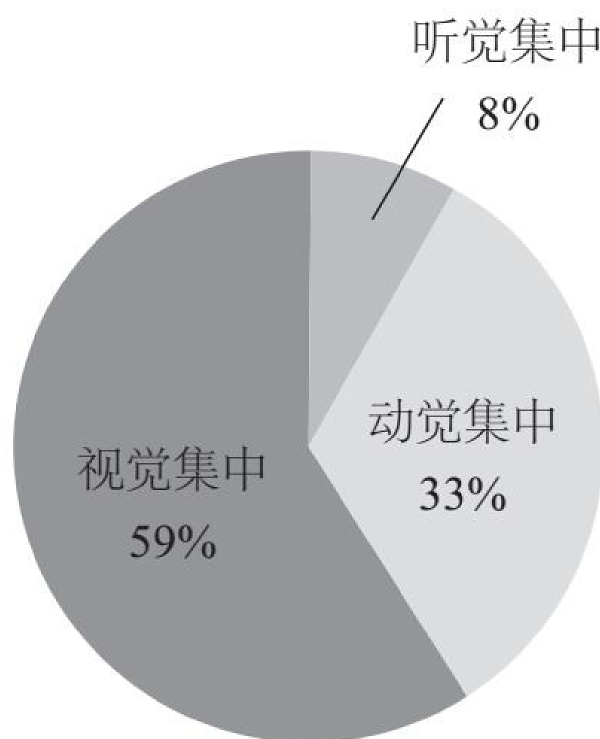
一旦人们将上述现象理解为智慧多样性问题，而非不负责任的表现，我们就能与各个部门一起探索他们需要的信息呈现形式。一些部门更喜欢电子表格，并且喜欢用要点句强调关键数据。其他部门则要求用图表实时追踪金融数据，图表中通常使用彩色编码条，

这样就可以快速比较数据。这个解决方案并非软件、管理或培训程序的变化，这一方案需要的是一个简单的意识，即对一些人来说有效的方法对另外一些人而言不见得有效。于是这些团队开始调整自身呈现信息的方式，结果，各部门之间的紧张关系大大缓解，公司的战略计划也逐渐得到了有效执行。

上述内容堪称“理解知识多样性能够化解内部紧张关系”的完美案例，不仅为公司的每一位成员创造了更好的工作环境，还直接将这一理念变成了该公司的主旨理念。

团队思维模式（范例1）

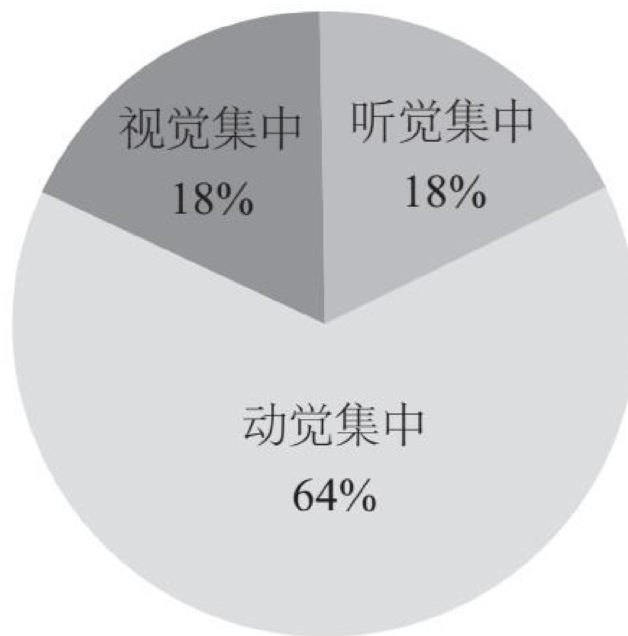
V A K	运用这一思维模式的团队成员：
V K A	运用这一思维模式的团队成员： **史蒂夫、格雷格、特雷塞、戴夫、吉姆、莎拉、金姆**
K A V	运用这一思维模式的团队成员：
K V A	运用这一思维模式的团队成员： **蒂姆、凯西、拉希德、约瑟**
A V K	运用这一思维模式的团队成员： **纳迪亚**
A K V	运用这一思维模式的团队成员：



金融团队

团队思维模式（范例2）

V A K	运用这一思维模式的团队成员：
V K A	运用这一思维模式的团队成员： **马特、乔治**
K A V	运用这一思维模式的团队成员： **汤姆、梅雷迪思、蒙蒂**
K V A	运用这一思维模式的团队成员： **马尔科、斯图、乔治娅、肯特**
A V K	运用这一思维模式的团队成员： **帕特、汤姆**
A K V	运用这一思维模式的团队成员：



操作团队

章节总结

主要概念	指南
CQ 剧本是一个工具，你可以运用这一工具增进自己与他人或者与公司的团队之间协同合作的有效性。	**1. 审视自己的思维模式** 认识自己的思维模式能够让你更有效地运用自己的思维。探索有助于自己有效沟通的具体条件以及限制自己沟通能力的因素。 **2. 调查过去取得过哪些成功** 从思维模式的角度，确认过去与其他团队的成功协同合作取决于哪些因素：细节视觉信息、讨论的空间、重点视觉信息、站立的能力、边走边说因素等。 **3. 提出制胜策略** 以从前的成功案例为基础，根据你对自己思维模式的了解以及对激发自己与合作方最佳思维状态的因素的了解，修正你的方法。创造一种对你们双方都有效的方法。 **4. 观察你的影响力** 对自己如何影响他人这一点有个简单的认识，就能够得到自我调整的必要线索。通常情况下，我们想到的总是沟通的内容，而不是沟通的方式。 **5. 调整** 准备好多项选择，这样的话，在未能产生预期效果时，你就能做出相应的调整。运用“常见的故障图”帮助自己梳理出快速解决方案。
绘制团队的集体思维模式表格能帮助你了解所在团队的智慧多样性，并调整自己的方法，以实现协同合作的最大化。	使用团队思维模式表格，就会发现引发团队成员集中思维和分散思维的主要诱因。了解这一点能保证你为每个团队所做的会议流程设计更加个性化，也更加有效。

超越挑战的成长

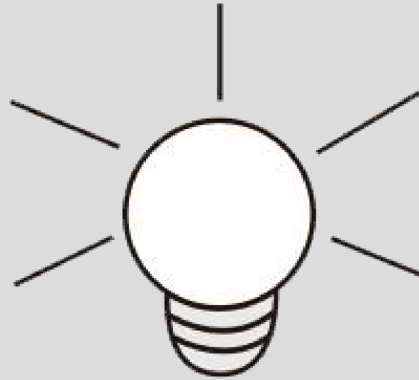
瑞秋·内奥米·雷曼，医学博士，同时也是一位备受爱戴的作家、老师和治疗师，她讲过一个不同寻常的故事，关于人类思维资源巨大效能的故事。她曾经医治过一个年轻的男性患者，这位患者初诊被诊断为青少年糖尿病，于是他开始自我摧残，非常易怒。瑞秋对他进行了看似毫无成效的6个月治疗后，这位年轻人做了一个超级奇怪的梦：

这个病人面朝一尊平静安详的小石头佛像坐着。这时，一把匕首毫无征兆地从他身后飞过来，深深插中了佛像的心脏。这个年轻人感到被人陷害了，很气愤，也很绝望。但是，当他坐在那里哭泣时，这尊佛像却开始慢慢长大。这尊佛像还和以前一样平静安详，可佛祖却真的越长越大，直到充满整个房间。那把匕首还在，但此刻，与这尊面带微笑的巨大佛像相比，那匕首已小得不值一提。

我们所拥有的才能远比要面对的任何挑战更强大，这些才能甚至有可能让我们不必受那么多苦。

瑞秋以这样一番话结束了这个故事：“有时候，有人为我们所有人做了一个梦。”

策略2
思考才能 “我”之于“我们”



思考 —— 思维模式 —— **思考才能** —— 探究 —— 思维共享 —— CQ

发现能活跃自己和他人的特定思维方式

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



发掘自己的思考才能

我们的思维方式部分取决于与他人思维方式的交集。

——丹尼尔·西格尔

12月一个寒风凛冽的下午，我办公室里的电话响了。一个男人用沙哑的嗓音问我是不是《我家小孩也聪明》（*How Your Child IS Smart*）和《开放的思维》（*The Open Mind*）两部著作的作者，并说到他叫奈德·赫曼，很快我们便展开了激烈的对话。他说他对思维模式这个概念非常感兴趣，一生花费了许多心血研究如何拓展人类能力，为此他曾任通用电气公司培训主管，随后自立门户，经营管理着美国赫曼全脑优势公司（Herrmann International）。

几天后，我收到了赫曼所著的《创造性思维》（*The Creative Brain*）一书，这才了解到他已年逾古稀，是人类发展、大脑优势以及学习方面的专家。随着之后交流的深入，我才发现原来我们如同站在同一条河两岸的两个人，都沿着人类能力提高的这条河，誓要寻其源头，各自都痴迷地进行着研究。更令我佩服的是，赫曼虽然年事已

高，事业也步入晚期，但仍如饥似渴地学习着，并且非常坦诚地认可了我的研究，认为我的研究工作完善了其已有成果。

赫曼的研究模型以超过13万种大脑优势调查为基础［即人们熟知的“赫曼全脑优势系统”（Herrmann Brain Dominance Instrument,简称“HBDI”）］，提出人脑有4种不同的认知类型，即大脑在了解和处理问题时的惯用方法：分析型、程序型、关联型、创新型。他将前两种方法判定为左脑主导型思维，后两种为右脑主导型思维。赫曼提出，人们支配手脚和耳目时有惯用的方式，同理，人们在支配大脑时也会形成惯用的方式，这一点在我们思考、理解和交流各自的想法时都能得到体现。

在赫曼看来，虽然人类生来便具有运用这4种认知类型的能力，但在不断成长和成熟的过程中，我们会形成不同的运用习惯。在我看来，正是由于这些习惯的不同，人类的智慧才能有不同的表现形式。生活就如风塑造树那样塑造着我们，于是遇到问题时，我们往往会挖掘特定的认知方案，扬长避短地解决问题。这些扬长避短的特定方案总能与我们关注及重视的问题密切相关。认知类型不同于思维模式，因为思维模式是大脑处理信息的特定方式；认知类型也有别于技巧，因为技巧是通过教育和训练获得的。

我与赫曼先生谈话席间，还接触到民调公司盖洛普的一项相关调查：为什么一些公司的生产力比其他公司高。调查中他们最感兴趣的问题是：人们在工作中是否每天都有机会发挥自身的优势？他们发现，一个公司中对这一问题持肯定回答的人越多，这个公司就越成功。盖洛普对这个结果非常好奇，决定对个中原因及个人自身的优势一探究竟。通过长达30年的调查研究，他们总结出抽样人群的34项所谓“个人优势”（signature strengths），还指出大部分成年人都具备其中5项。

我和我的同事们综合并借鉴了赫曼和盖洛普的研究成果，结合神经科学的最新发现及我们自己与数十家公司合作的实践经验，总结出一种包含35种我们称之为“思考才能”的策略。如将这一策略与对思维模式的理解结合起来，我们便能发现自己独有的智慧，提升自身的协同合作潜力。

思考才能是应对挑战时做出的本能选择，是提振精神能量的方式。毋庸置疑，大脑消耗的能量比人体其他器官都多，占人体消耗总量的20%。而思考才能在人体内部根深蒂固、与生俱来，它要是消失了，那人也会面目全非、无法识别。不同的思考才能构成了个体独特的才华。意识到思考才能的存在，可以助我们与他人协同合作时将自己能带给团队的优势最大化。这就好比一个棒球队，每个个体特有的能力整合到一起是否配合良好，将决定这支球队的整体表现。

在本章中，诸位会了解如何事半功倍地利用自身独特的思考才能助他人一臂之力。附录中还附有如何在各种工作环境中激发自己及周围人的思考才能，供诸君补充阅读。

你具有哪些独特的思考才能

要找出自己的思考才能，我们先来通读后面“卡片”中列出的35种才能。关于思考才能，你只需记住其以下三个特点：

- 这些才能是你天生的思考方式。也就是说，尽管从未受过任何特定的训练，可你一直都很擅长运用这些才能，面对挑战时你总会对其加以运用。
- 通过运用自身的思考才能，你能自然而然地获得欢乐和能量，而不会精疲力竭。
- 你很擅长运用这些才能，也愿意以此提升自己的能力。

真正理解以上这些方面，有助于你将思考才能和技巧、性格特征或其他能力区分开来。

思考才能的自我评估有点像纸牌游戏。你会看到每张思考才能卡的底部都标有“总是——有时——从不”的字样。阅读以下卡片时，请将它们分成三类。第一类为“总是能给我能量”的描述卡片；第二类为“有时能给我能量”的描述卡片；第三类为“从不能给我能量”的描述卡片。建议你拿一张纸，按照上述三个类别制作一张三栏表格。阅读卡片时，想想生活的方方面面，然后在恰当的栏目下写出对应的思考才能。

把所有的思考才能按照上述三个类别归类后，先对“总是”栏进行编辑，留下5~8种最强的思考才能。若不止8种才能，则再自问一下哪些思考才能是一直以来确实存在并会继续存在的，进而剔除那些不那么拿手的；若少于5种思考才能，将“有时”栏中你有把握的思考才能添

加至“总是”栏中，直到“总是”栏中达到5项思考才能为止。或许“总是”栏中有些思考才能与你的工作并无关联，但只要符合上述条件，那也请把它们算作思考才能。“总是”栏中留下的那5~8张卡片会最准确地描述出你自认为最具优势的思考才能。

如此一来你就不会出错。随着对思考才能认识的不断加深，你会注意到自己身上有一些以前从未觉察的东西，所以一段时间后，你或许得重新考虑自己的某些选择。随着理解的不断深入，你也可以随时改变自己的想法。

将来，每当你在思考上有了突破，很好地完成了任务，或是有了一段经历让你感到活力倍增，此时不妨花点时间回顾一下这一过程中用到了什么思考才能。时刻注意自己的思考才能在工作、运动、家庭生活、兴趣爱好或与人相处等不同时机下以何种方式出现，这样做对你来说会大有裨益。通过形形色色的观察，你将洞悉并学会如何将自己的思考才能最大限度地发挥出来。

思考才能

适应性强



“我该如何适应眼下的情形？”

活在当下，探索未来时一次只做一个选择；能预想到弯路的存在并乐在其中。

灵活变通，能轻松应对改变。

总是　有时　从不

思考才能

信仰坚定



“这与我的信仰相符吗？”

以高尚的伦理道德指导自己的行为；人们知道这个人的立场。根据价值观进行决策。

总是　有时　从不

思考才能

收藏控



“我对什么感兴趣？”

收集信息、物件、语录、手工艺品或事实——任何自己认为有趣的东西。世界因多样而有刺

思考才能

关联性强



“这部分怎样才能成为更大整体的一部分？”

喜欢与人和（或）想法建立联系；能看到事物（人）之间的关系；意识到一个事物实则属于

激感；事物的获得、汇编和归档使其历久弥新。

总是　有时　从不

一个更大的整体。

总是　有时　从不

思考才能

亲和力强



“如何才能与认识的人更亲近更坦诚？”

亲近时不别扭；有利于增进关系；“共享越多，共难就越多”。结识新朋友时或有挑战。

总是　有时　从不

思考才能

参与度高



“我该如何与新接触的人建立联系？”

乐于接受结识新朋友的挑战，并被新朋友接受；乐于建立和谐的氛围、能打破尴尬的局面、建立新联系，然后继续推进。

总是　有时　从不

思考才能

懂得均衡



“每个人是否得到了同样对待？”

需要寻求平衡以使每个人都得到同等对待；杜绝个人主义；感到需要一个规则明确的稳定环

思考才能

为他人着想



“他人现在做何感受？”

感知周围人的情绪；换位思考以理解他们的选择；听到无声的质问；预判他人的需要。

境，人人在这一环境中都有明确的期望值。

总是　有时　从不

总是　有时　从不

思考才能

解决问题



“该问题的解决方案是什么？”

愈挫愈勇；乐于分析错误所在并进行修正，或是能预判可能出现的错误并及时避免。乐于解救或拯救事物。

总是　有时　从不

思考才能

全神贯注



“关键点是什么？”

能长期全神贯注于一个目标。可能需要明确的目标，否则便会颓废；能排除干扰因素；能让大家关注主题，避免跑题。

总是　有时　从不

思考才能

行动派



“我现在能做什么？”

迫不及待地采取行动而非静默思考。必须做点什么。

思考才能

目标设定型



“我今天能完成什么？”

每天都有动力去完成一些事并达成一个目标。每天从零开

总是　有时　从不

始，且必须切实完成一些事情。从不轻易满足。

总是　有时　从不

思考才能

自信



“什么？你说我会担心？”

相信自己有能力完成一件事。立场坚定；没有人能主导这个人的想法。有自行决断的魄力。

总是　有时　从不

思考才能

幽默



“这中间有哪些好玩的？”

乐于发掘不同情境中的乐趣。能缓和紧张氛围，通过欢笑让自己和他人放松。

总是　有时　从不

思考才能

包容



“我该如何拓展圈子？”

渴望将他人融入团队，进而让他人最大限度地感受来自团队的支持；没有人能置身事外；接

思考才能

创新



“如何用不同的方法解决这个问题？”

乐于创造新方式或新事物；乏于循规蹈矩。遇到从未做过的事情便热血沸腾。

受度高，不轻易加以批判。

总是　有时　从不

总是　有时　从不

思考才能

热爱学习



“接下来我可以学什么？”

总是注重学习的过程而非学习的内容；被无知到有知的过程激起活力。学到的东西远比呈现的结果重要。

总是　有时　从不

思考才能

热爱创想



“有什么奇思妙想或异论能解释这个问题？”

寻找各种概念来诠释事物；热爱理论；能从新想法中汲取能量。

总是　有时　从不

思考才能

秩序的创造者



“我如何整合所有这些不同的变量？”

乐于整理并将许多变量规划成一个完美的框架。易陷入迷惑，策划出新选择；能收拾残局。

思考才能

良师



“什么才能助人成长？”

看到他人身上的潜能；每个人都是进程中的一环；以助他人成功为目标；寻找他人身上成长的迹象。

总是　有时　从不

总是　有时　从不

思考才能

乐观



“这其中值得肯定的地方有哪些？”

从不吝惜赞扬；总对前景有着积极的展望；能用热情感染他人；能找到激发大家灵感的办法。乐观主义者。

总是　有时　从不

思考才能

独特化视角



“我们每个人的独特之处是什么？”

被每个人独特的品质吸引；观察每个人的风格、思考方式和建立关系的方式；是他人天赋和能力的敏锐洞察者和伯乐。

总是　有时　从不

思考才能

调解力强



“共同之处在哪儿？”

寻找能达成共识的地方；能将矛盾最小化；更倾向于寻求共识；为保持和谐愿意调整自己的

思考才能

追求精确



“我该怎样缕清这混乱的情况？”

所有东西都必须是可预见的；严格规定结构，建立例行规程、时间表和最后期限；需要感到能掌控一切；

方向。

总是　有时　从不

讨厌惊喜；无法忍受错误。加以控制是保证进步和生产力的方式。

总是　有时　从不

思考才能

可靠度高



“我该怎样正确做事？”

不接受任何借口和狡辩；承诺过的事情就负责到底；有绝对的责任心和可靠度。愤慨于他人不负责任的行为。

总是　有时　从不

思考才能

追求卓越



“如何使其变得出色？”

卓越和效率是评判标准——用最少的成就最好的。如何更进一步是评判一切人、过程和产品的唯一标准。

总是　有时　从不

思考才能

脱颖而出



“如何让人认得出我？”

想要因为有所不同而被人知晓，因为信誉、成功而受人敬仰。对奖励项目和计划的积极性

思考才能

叙事能力强



“我该怎样用故事把这些想法生动地表达出来？”

必须通过生动描绘图画的方式说明问题，直至他人行动起来为止。

很高。

总是　有时　从不

总是　有时　从不

思考才能

策略性强



**“备选方案有哪些?
最佳途径是什么?”**

归杂乱为有序；能看到所有的备选；采用“如果……会怎么样”的思考方式。

总是　有时　从不

思考才能

掌控欲强



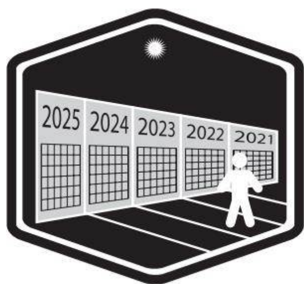
“如何能让他人与我结盟?”

喜欢当领导者；不共享观点不罢休。有必要的话会进行单面对质，会很自然地指挥他人行动。

总是　有时　从不

思考才能

前瞻性强



**“如果……会不会
很好?”**

憧憬未来。能面面俱到地描绘出未来并指引前行；需要用梦想启发他人；珍惜能激发热情和

思考才能

独立思考



“我现在能想到什么?”

不断自问并试着找出答案；脑子不停思考；需要独立思考才能得出答案；讨厌被困于尴尬之地。

带来希望的愿景。

总是　有时　从不

总是　有时　从不

思考才能

懂得以史为鉴



“如何以史为鉴？”

回顾从前以理解当下、展望未来；只看现在会感到迷惑。适应新事物或许会有困难，需要了解事情的来龙去脉才能推进。

总是　有时　从不

思考才能

讲求逻辑



“为什么这是对的？”
“证明给我看。”

冷静；理论依据必须明晰合理、讲求逻辑，并有坚实的数据支撑。揭穿死板无理的想法；能在数据中看出模式。

总是　有时　从不

思考才能

好胜



“我比其他所有人都强吗？”

与他人的表现做比较；喜欢通过具体的度量来翔实比较；遇

到竞争便斗志俩俩。

总是　有时　从不

影射特征

有的人很难分辨自己究竟具有哪些思考才能，因为社会中的我们总会关注如何补短，而非如何扬长。大多数培训项目也只是注重需要改进的缺点。此外，许多文化、宗教和家庭传统中，都视谦逊为美德，因而人们总会羞于承认自己拥有某些才能。

所以，为了让人们更加轻松地认识到自己的才能，我们另辟蹊径，开发出一种名为“影射特征”（shadow attribute）的新方法。这种方法能帮助人们理解特定行为背后隐藏着何种才能。比如，乐观的影射特征就是“啦啦队式的加油打气”。杰米即使在最坏的情况下也能鼓励他人积极向上，有时她的乐观程度都令别人翻白眼，人们会说她太不现实。明显的影射特征其实正是一种思考才能粗糙、过度或是不成熟的表现。实际上，如果杰米能意识到自己的这种行为是乐观的影射特征，那她便把握了让这种才能发光发亮的最佳时机和最佳方式。然而若她把自己的行为向积极的对立面——消极靠拢的话，结果就截然不同了。意识到影射特征的价值就在于，它可以引领你发现自己隐藏着的、有待发现和开发的思考才能。

下表中，左栏列出了每种思考才能的影射特征。仔细阅读表格，看看是否有似曾相识的特征，并判断与之相对应的思考才能是否可归入本策略前一次评估中的“总是”栏。

影射特征	思考才能
优柔寡断	适应性强
刚正不阿	信仰坚定
存储事物	收藏控
在过多的想法或人中纠缠不清	关联性强
过度忠诚	亲和力强
产品推销	参与度高
“不公平！”	懂得均衡
相互依赖	为他人着想
批判挑剔	解决问题
痴迷于某事	全神贯注
没有耐心	行动派
有紧迫感	目标设定型
傲慢	自信
自作聪明	幽默
所有事都要跟所有人商量	包容
“肯定有别的办法！”	创新
学霸	热爱学习
天上掉馅饼	热爱创想
掌控欲强烈	秩序的创造者
爱说教	良师
啦啦队式的加油打气	乐观

多管闲事	独特化视角
不爱惹麻烦	调解力强

影射特征	思考才能
吹毛求疵	追求精确
照章办事	可靠度高
从不满足	追求卓越
自恋狂	脱颖而出
夸大其词	叙事能力强
腹黑	策略性强
指手画脚	掌控欲强
水晶球预言	前瞻性强
独行侠	独立思考
深陷过去	懂得以史为鉴
多疑	讲求逻辑
冷酷无情	好胜

销售总监纳丁同样通过影射特征发现了自己的思考才能。她看到了“傲慢”这一影射特征对应的思考才能，才意识到原来这是自己“自信”的体现。在此之前，她常备受困扰，因为在所有对她的评论中，大家都认为她颐指气使、自以为是。所以“傲慢”怎么可能是种才能呢！可自从了解到这种特征其实是“自信”这种思考才能的表现，她便学会如何将自己的言语和行事风格变为自己的优势，随后她便晋升为客户总监——这个职位需要的便是以自信吸引客户，让客户觉得是在和强手协同合作。

为了保证很好地运用思考才能并以此创造辉煌，我们必须仔细观察自我影射特征展现的时机和场合，并加以转化。每个人生来就具有改变习惯最有力的工具——自我认知，但并非所有人都完全开发了这项工具。影射特征的转化需要对其进行提出、控制和锁定。其中，提出可通过识别相应的思考才能实现；控制可通过有意识、有方法地运用该才能实现；锁定则可通过将其与自己的目标绑定实现。对自身拥有的每一项影射特征不断进行提出、控制和锁定的操作，直到这种思考才能对于你而言已是显而易见为止。

杰克就是最典型的例子。他是一家大型电影制片厂的CTO（首席技术官），拥有“讲求逻辑”的思考才能。每接受一种想法之前，他必须理智地推导一遍。这个过程中，他不断用数据盘问自己，不断分析每一种新想法，直至撞上南墙方肯罢休。这样无休无止的盘问总会被看作生性多疑、不依不饶。但杰克与安吉第一次会谈时，意识到多疑其实是讲求逻辑这一思考才能的影射特征。于是他学会了与人交谈时提出这种思考才能，这样人们就能理解他的用意。“我更喜欢讲求逻辑，所以我必须问几个问题来确定……”他还学会了控制这一思考才能，于是限制用于逻辑思考的时间，并利用其他才能思考；这种才能的锁定则是通过询问自己如何利用逻辑扩大自己的影响力并制作出大片实现。

为什么我们与自己的思考才能渐行渐远

假设所有人都具有这些禀赋，那为什么我们有时候却并不知道如何运用它们?

原因之一就是我们的“放大不足的文化”，这种文化渗透到心理学、教育学以及工作等各个领域。还有一个原因或许是父母和社会的影响使我们与天生的才能渐行渐远。很多人孩提时代曾因自己的才能而遭受批评。美国著名脱口秀女主持人奥普拉·温弗瑞就是个例子，她曾提到自己还是个孩子的时候，她的家人将她的自我肯定定位成“过分自我”。再拿我自己来说，我生来就是讲故事的料，却总是被指责成夸夸其谈。此时再想想你自己呢？儿时是否有过什么思考方式因受他人非议而被弃之不顾呢?

我曾共事过的一位建筑师在公司里被其他人叫作“游魂”。谈及他，大家都说他游荡在走廊、餐厅和休息室里和同事闲聊的时间远比伏案绘图的时间多得多。我亲眼目睹了他与别人交谈时的活力四射，并问过他是否注意到自己的这种反差。

他却回答道：“我似乎生来就善于倾听他人诉说自己的问题和烦恼。”我问他听别人倾诉其困扰时是很享受，还是对此感到厌倦。他说打小他就是大家乐于倾诉的对象、倚靠的肩膀。我又问他有没有想过从事人力资源工作或是做顾问咨询时，他不好意思地转过脸，尴尬地说，他父亲一直告诉他那是女孩子才做的事，所以他接受了建筑师的技能学习和培训，但他却总是魂不守舍，只是一味机械地遵从着别人的想法，成为别人想让他成为的人。发现了自己的思考才能后，他立刻改变自己的角色，后来成了他们公司的人力资源专家。

难于辨别思考才能的第三个原因是，它们得来总是轻而易举，人们几乎察觉不到——我们通常意识不到这些才能可以让我们变得卓越超群。我遇到过一位52岁的会计师，我们的工作室帮助他发现了自己的“幽默”这一思考才能。他一直知道自己有能力逗笑他人，却从未将其视为一种才能。当听到他曾觉得自己绝妙的幽默感是个“破玩意儿”，认为自己只是一个自作聪明的人时，我们都难以置信。旁人可能会看到你身上的才能，但你自己必须认可自己才能的存在及其价值，才能进一步开发它。

无论是曾经遭到批判，还是总被告诫要摒弃这些才能才行，长久以来我们一直都缺乏开发思考才能的工具。这一策略将助你识别并激活自己特有的才能。在与他人接触和交流的过程中，你会感到更具自我意识、更有激情、更加活力四射，而不是焦头烂额、筋疲力尽。

综合我们的调查经验和赫曼先生的工作成果，我们创造了一种简单而有效的方法，对不同人类能力的各个方面进行分类。正如管弦乐器分为弦乐器、木管乐器、铜管乐器和打击乐器这4组相似的乐器一样，思考才能也可以分成4种认知类型：分析型、程序型、关联型和创新型。每种类型都代表着一种考虑问题的方式。将你的才能按照上述4种类型归类的过程会令你颇受裨益，有助于你组织和运用自己的思考才能。

探索自己的认知类型

要探索自己应对挑战时惯用的思考方式，只需在下面的示意图中圈出自己拥有的思考才能即可。你也可以在线访问CQthebook.com/map获得这一示意图，打印使用。

你会发现示意图中的灰色栏是4种思考才能，这4种思考才能具有“跨象限”（cross-quadrant）的性质，即它们不仅局限于某一领域。

这一示意图有助于你辨识应对挑战时运用最自然的方法，进而推断出你能为团体CQ贡献多少力量。我们首先得学会如何看懂此图：仔细回想并注意自己的思考才能聚集在哪里。是否有占主导优势的象限？在哪个（或是哪几个）象限不具有思考才能？举例来说，假设有人在创新型象限有几项才能，那他们最自然的解决问题的方法便是头脑风暴（集体讨论）。也有人在程序型象限有多项思考才能，他们解决同样的问题时则会重点关注时间安排、组织协调及其他细节。关联型思维很强的人会考虑挑战对人的影响。具有分析型思考才能的人优先考虑的是挑战为什么会存在。这些都是在对待问题时风格迥异却极具标志性的思维方式。

如果你在不同象限都具有才能会怎样？赫曼的结论是：7%的成年人有一种认知偏向，60%的成年人有两种，30%的成年人有三种，只有3%的成年人在所有4种类型中都表现出某种偏向。这便能解释为什么很多人觉得自己的思考十分琐碎。举例来说，假设有人思考才能集中于两个象限，那面对挑战时他们会觉得被两个相反方向的力拉扯，因为他们同时从两个角度考虑问题。本章末尾处有一项突破性实践，有助于你整合自己的思考才能，还可以缓解各项才能之间相互抵斥的局面。



分析型
注重数据、事实、数字，
具有逻辑性和理性
认知类型
创新型
注重未来、新颖、可能性、
策略，具有全局观
跨象限
思考才能
秩序的
创造者
讲求逻辑
追求卓越
收藏控
解决问题
好胜
幽默
独立思考
目标设定型
创新
热爱创想
热爱学习
前瞻性强
脱颖而出
策略性强
适应性强
可靠度高
懂得以史为鉴
行动派
自信
全神贯注
懂得均衡
掌控欲强
追求精确
乐观
包容
关联性强
亲和力强
调解力强
参与度高
叙事能力强
独特化视角
信仰坚定
良师
为他人着想



思考才能示意图

发现自己的盲点

熟知自己的思维亮点（即你拥有的才能、隐藏的才能及如何组合才能）很重要，同样重要的还有认清自己的思维盲点，也就是自己缺乏的思考才能。人们处于盲点象限时会焦虑紧张。比如，如果没有“为他人着想”的思考才能，你就会担心别人会怎样回应你。如果没有“秩序的创造者”这一思考才能，你就会不知如何组织工作和区分主次。如果没有“全神贯注”的思考才能，你就会担心自己容易分心。即使我们从未有意识地关注过这些问题，似乎也能本能地感知到自己在这些领域中不具备自然应对、达到卓越的能力。相反，一旦具有了某个领域必需的思考才能，你的内心便不会焦虑，因为你本能地相信自己的能力没问题。

有两种常见的假想会导致我们否认自身盲点的存在。第一种是我们应当能胜任所有事务的想法；第二种是我们应当能独立思考并解决所有问题的想法。两种错误的想法都会导致我所谓的“自甘平庸”，这两种错误的想法也指出了一个无法逃避的事实，即我们需要别人。盲点能反映出何时何处需要合作，由此我们才能给予他人支持，也获得他人支持，共同创造辉煌。

回看前文中的思考才能示意图，看看是否存在你没有任何思考才能的象限，那便是你的盲点。同时注意自己缺失的思考才能，因为在某些特定情况下这些思考才能也有可能成为你的盲点。

为什么思考才能那么重要

尼克的办公室里，目光所及之处有各式体育用品，或装在玻璃盒子里，或裱在相框里。这可不是一个CEO该有的办公室，简直就是个荣耀陈列典藏室。篮球、棒球、球棒、足球、手套、球拍、曲棍球棍、头盔，还有各种球衣，每件球衣上都有著名运动员的签名和类似衷心感谢尼克的话："感谢你的支持……"，"致我的朋友……"，"如果没有你就不会成功……"，云云。

被所有这些东西环绕着的是一个高高大大的男人，他正紧张地咬着钢笔，快速翻阅着一大堆厚厚的文件报表。随后他把文件推到一边，略显放松地说："您能来真是太好了。利润分析快把我逼疯了，先不管这破玩意儿！"这位先生的嗓门和身形一样，够大，明显丹田用气。那是一种让人不由得不注意的嗓音，一种坐飞机时不希望出现在自己背后的嗓音，一种遇到麻烦时希望听到的嗓音。

我指着对面墙上两个装在玻璃盒子里的篮球，问他是不是能给我讲讲这两个球的来历。我对球本身其实没什么兴趣，只是想透过尼克对这两个球的描述了解激发他思考的热情是什么。尼克宛如从小笼子里挣脱一般，一下子站起来，大步走到房间的另一边。他把两只手分别放在两个球上，然后告诉我何等有名的教练如何给了他签名，右边签的是美国著名篮球运动员、教练约翰·伍登，左边则是著名美国大学生篮球联盟教练鲍比·奈特。然而让他失望的是，这两个人我都没听说过，于是尼克又激情澎湃地讲起了两位教练执教风格的不同之处。"CEO和教练的共通之处便在于你要了解每个队员的潜力所在，进而将其潜力激发出来并加以壮大。再来需要将所有迥异的性格融合为一体，约翰·伍登和鲍比·奈特对队员进行融合时采取了完全不同的策

略。你同意吗？”我激动地点头，因为他的观点和我这几十年学到的、教给众多领导者的内容一模一样。

“教练和球员想要成功，两者之间就必然存在互帮互助的关系，企业领导者及其下属间的关系亦是如此。”他继续说道，“球员们都认可教练是他们未来职业生涯的关键，鲍比·奈特也认为球员的成败更是自身能力的体现，所以他坚定地认为球员们必须听从他的指导。由此他得到一个绰号——‘将军’。奈特是进攻方面的专家，他要求自己的球员无私、恪守纪律、备战充分，赫赫的战绩和魔鬼式的训练方式令他声名远播。”

尼克的蓝眼睛如激光般直射着我。我没漏听任何一字一句——也不敢漏。我在尼克的描述中似乎看到了鲍比·奈特本人。然后尼克继续讲述：“另一位教练约翰·伍登，执教前自己就是一名伟大的球员，跟我类似，我在进入管理层之前曾是一名成功的销售员。他从来不说‘赢’。他想要的是每个球员在逆境中力争最好。他曾说过：‘不要以你所不及影响你所及。不要拿你已获得的成果作为衡量标准，而要以你能力本可以获得的成果来衡量自己。’”

我专注地听着，试图找出他内在的思考才能。“我一生中遇到的所有教练，包括这家公司里所有的领导，都是鲍比·奈特一类的人。而我更偏爱约翰·伍登的风格，因为他打造的队伍球员之间互帮互助，具备打好比赛的强大动力。他能看到每个人的潜能，并创造出一种纯粹合作、追求卓越的环境，帮他们开发潜能。这就是我作为这家公司的CEO想要做的，也是我想让你帮我做的。”

整个房间沸腾着他的热情。我探出身子，问道：“你想让我怎么帮你，尼克？”

他拉了拉自己的右耳，用那几秒前还强悍有力的嗓音温和地说道：“我精通业务运营，但我需要更多地了解如何挖掘和发现公司员工

每个人不同的才能，进而启发他们对自身潜能的自我认识。我找不到任何有关这方面的书或培训项目，但据我所知，这是你的强项。所以教教我。”

我向他解释，这得从学着为自己的思考才能归类，然后对其进行提出、控制，最后锁定这些才能。其实和大部分人一样，尼克给别人的东西也正是自己最需要自给的。那一天晚些时候，我旁听了他的领导团队会议。他满屋走动着，说着他观察到的每个人表现最突出的特定时刻，彼时我被他深深迷住了。备受关注的营销总监是最后一个：“钱德拉，你的团队需要向董事会报告时，你将团队的每个人分配到各自最擅长的工作，并组织他们如10根手指一样默契地协同合作，带领整个团队前进。你让他们享受着荣誉，自己则退居幕后。这正是领导力的最好体现。”

随后，尼克的团队各自散去，去处理他们的各项日程事宜，但高涨的热情和能量仍旧弥漫在整个房间里：每个人的价值都被摆在了各自思维中最突出的位置，就等着被锁定。

会议结束后，我把尼克拉到一旁，指出此次会议对在座的每一位员工都是卓有成效的，但漏掉了一个人。“这个房间里唯一一个还没有认识到自己的思考才能的人，就是你！你没有提出你自己的‘光辉时刻’，也没有让任何人帮你提出来。如果你无法清楚地认识到自己在这一策略中运用的思考才能，那要如何运用这些思考才能？又如何能帮助他人开发他们的思考才能呢？这不是自抬身价或是自私，而是如作家帕克·帕尔默所言，你生来的职责就是用自己的思考才能服务他人。”

他又下意识地拉了拉右耳，然后羞怯地摇着头说：“我能怎么办呢？我从小受到的教育就是自吹自擂者必为自负者。但我明白你的意思，如此说来，我的思考才能之一很明显该是为他人之良师，对吗？”

接着他讲到了一个又一个引人入胜的案例：他曾成功激励销售部门在经济衰退的大环境下仍突破上一年的销售额，以此证明开发人的能力就是带动进步；他不久前刚提拔了一位尼日利亚来的销售员做高级区域总监，几年前刚被雇用时这位员工还只是个菜鸟销售员；他还分享了自己资助的当地一个被收养的孩子，如今已成长为篮球明星。这其中并无任何吹嘘的成分，尼克说起每个故事时脸上都露出由衷欢欣的笑容。

第二天，我们坐在他那宽大的橡木书桌旁，开始对思考才能进行评估。我们回头审视他的选择时，尼克把他的下巴搭到了右手上，用手指捂着嘴，红着脸尴尬地跟我说，与公司里的其他领导人不同，他知道自己有能力发掘并发挥他人身上的强大之处。他站了起来，从口袋里掏出手机，一边不自觉地抛掷着手机，一边又开始滔滔不绝地讲起了激动人心的故事：他为何有能力把任何东西推销给任何人，即使最难缠的客户也不在话下，并不是因为他巧舌如簧，而是因为他能帮客户解决所有难题。“我想帮助他人解决问题是我的另一项思考才能。”我看到他的脸上再次神采奕奕地绽放出光芒，并且确信他说这些话时，他自己也能感觉到无尽的能量从身体中迸发出来。

我拿出一张白纸，让他把自己手的轮廓描出来，在掌心里写“良师”，食指上方写“解决问题”。他开始逐渐意识到某些迹象表明，自己的确拥有某些特定的思考才能，于是他一边思考，一边一丝不苟地在另外三个指头上写下了“行动派”“乐观”“叙事能力强”等字眼。

正当我起身准备离开时，尼克的手机响了起来。他看了看手机屏幕，跟我说了句抱歉，然后狂躁地发了条信息，等着回信。我以为是股票市场出了问题，随后他又收到一条信息，看到消息后他直接将手机摔在桌上。他跟我解释说是他17岁的儿子兰迪发来的信息，每次他要用家里的车时都要告知一声。尼克拿起手机快速地拨着号码。我对

此感到十分惊讶，因为尼克进行团体会议时有个规矩，就是开会时手机必须寄放在门外的篮筐里。

与儿子交谈的过程中，尼克的脸上始终笼罩着阴霾，他跟儿子剖析建议，告诫他该做什么不该做什么，如果不遵从这些建议会有何严重的后果等等。

他把手机放回口袋，开始绕着书桌踱步，十分沮丧地问我：“为什么工作中人人都愿意听我的，而我的家人却总是无视我？为什么我能激励起公司里每个人的斗志，而我的家人却说我在控制他们？还有，我只是想帮儿子一把，让他不用像我年轻时候那般吃苦，可为什么每次都招他厌烦，让我别管他，还他自己的空间？”

我走过去把手搭在他肩上，跟他解释道，正是助他成为CEO的那些能力削弱了他作为父亲和丈夫的角色。他停止了自怨自艾，认真听我说话。我跟他描述了影射特征，逐一分析每一根手指上写的才能，为何“解决问题”让他儿子感到不被尊重，因为儿子希望学会独自面对挑战；为何“乐观”让他妻子觉得尼克故意回避家庭问题；为何“行动派”让家人倍感压力，因为他们从来无法放松；还有，为何儿子感受不到父爱，因为父亲作为“良师”在儿子看来是对自己不满和不尊重。

尼克惊讶地后退远离我，不自觉地抬起右手揪着耳朵说：“你怎么全知道？我妻子私下有和你聊过我的事情？再说，我以为我们的想法是一致的，都相信专注于一个人的价值，而这些话听起来更像在寻找缺点！”

我笑着让他放心，影射特征并不是缺点，它们只是隐藏颇深的才能。只要能意识到这些影射特征，并如工作中那般对其加以完美运用，他便能真正帮助到自己最爱的家人。

“道娜，说真的，这听上去很有意思，可要在家里做这件事太困难了，因为我是个极其爱操心的人，总是在为未来忧心。我总是过分地担忧未来可能出现的最坏情况，生怕这些坏事发生在我最爱的人身上，而我却没有尽到保护他们的责任。”

我请他和我一起坐下分析他的思考才能示意图，试图发现造成其压力的原因。他的手在书桌上来回移动，然后指出了一处明显的空缺：“创新型”象限中他不具有任何才能。尼克接受过大量策略分析和行动策划方面的培训项目，所以他拥有这些方面的技能，但技能不等于才能，而且技能也无法让他安心。这个空空如也的象限就是尼克的盲点，导致他像夜里没开远光灯行驶的车一样，手忙脚乱地在黑暗中打转，无止境地担忧着一切可能发生的不良后果。

我让他画一个饼图，表示其工作中的时间分配。他把饼图分成几块，每一块代表正常工作日中一天的各项工作，然后用绿笔圈出用到才能的任务，红笔圈出用到技能而非才能的任务。结果发现，尼克工作时间的40%为红色区域。我又让他列了一张题为“期望的未来”的图。其中，他将90%的时间分配给了能最大限度运用其思考才能的任务。为了实现期望中的未来，我们研究了尼克公司领导团队的人员分配，并计划了如何让他和具有创新型才能的成员形成思考合作伙伴关系。这不仅能在尼克不够胜任的任务中给予他帮助，同时也能让他充分利用自己的相关思考才能去引导别人。这自始至终都是作为CEO非同寻常、有胆有识的体现，也为其他领导者建立了真正的“连接组织”，因为正如尼克欣赏的体育团队一般，每个人都悉知如何为了共同的目标提供真正有用的互帮互助。

借鉴尼克的自我发现，并应用到自己身上时，需要考虑以下问题：

- 你习惯运用什么思考才能？

•你的哪些思考才能作为影射特征被隐藏了?

•你的盲点是什么?

•哪个象限最令你担忧?

思考才能——什么让你精神焕发/什么让你筋疲力尽

思考才能	让你精神焕发的情况	让你筋疲力尽的情况
适应性强	• 有太多事情要顾及或计划有变时。 • 发生快速变化时。	• 他人不够灵活时。 • 有长期计划或常规惯例时。
信仰坚定	• 目的性很强时。 • 可根据自己的价值观做决定时。	• 不清楚自己立场的人。 • 在价值观上不得不向他人妥协时。
收藏控	• 事物的获得、汇编和归档。 • 收集数据、事实或信息。	• 舍弃不再需要的东西。 • 缺乏组织性。
关联性强	• 在不同事物或想法之间建立联系。 • 将人与人联系起来。	• 线性思考。 • 矛盾对立。
亲和力强	• 长期与他人保持团队合作。 • 始终保持与他人的一对一联系。	• 在非正式场合认识和问候新朋友。 • 无法深入交流的紧凑日程。
参与度高	• 认识新朋友。 • 寻找推销或招募的机会。	• 长期维护亲密的关系。 • 交往中很孤僻或墨守成规。
懂得均衡	• 创造并运用规章制度最大限度实现公平化。 • 明确化、持续化的期待。	• 不公平待遇或特殊待遇。 • 改变指导原则。
为他人着想	• 向他人体现出情感上的关心。 • 预想他人的需要和感受。	• 接触负面情绪或是悲观者。 • 无法感知他人情绪的情况下进行太多的交流（通过邮件、短信）。
解决问题	• 识别或预测到可能出现的问题，并加以改善、预防其发生。 • 救助人、事或拯救危险状况。	• 看到问题所在却无能为力。 • 别人不需要你的帮助时，比如他们想自己学着完成。
全神贯注	• 免于外界干扰的环境，按照时间规划专注于一个目标。	• 被打扰或多任务进行。 • 没有清楚地规定或了解目的、

	• 让他人专注、不跑题。	任务、截止日期。

思考才能	让你精神焕发的情况	让你筋疲力尽的情况
行动派	• 鼓舞他人停止空谈，采取行动。 • 尽快让事情发生；时间规划周期短。	• 优柔寡断或没有明确目标的会议。 • 大量沉思和分析却不采取行动。
目标设定型	• 每天设定并完成当天的目标。 • 大的目标、挑战和任务。	• 缺少评定进步的具体方法。 • 休假或不具挑战性的工作。
自信	• 行动和决策的自主权。 • 和员工、顾客一起摆平挑战。	• 陷入不得不向他人求助的境地。 • 按别人说的说、做、想。
幽默	• 缓解“否则……就……”的紧张时刻，让他人放松。 • 文字交流或演讲中的幽默感。	• 把幽默当作一种防御策略，免受他人或自己的情绪影响。 • 极其复杂的情况或幽默被当作挑战权威的情况。
包容	• 想办法让他人有集体归属感。 • 欢迎新人。	• 解雇员工，宣布坏消息或不良信息。 • 将某人从他可能起作用的情况中剔除。
创新	• 创造新的进程或产物。 • 想出所有能完成某事或使其保持趣味性的新方式。	• 做事的惯例和标准方式。 • 回顾一件事情以前的解决方法。
热爱学习	• 持续学习。 • 与他人分享你正在学习的东西。	• 不停更换学习的东西，不求甚解。 • 不得不例行公事，学不到任何东西。
热爱创想	• 有新的想法、概念或理论。 • 事物之初便参与进去。	• 自己的新想法无用武之地。 • 在一个项目的中段或结尾才加入，想法被抑制或被他人灌输该如何完成一件事的方法。

思考才能	让你精神焕发的情况	让你筋疲力尽的情况
秩序的创造者	• 根据逻辑把事情串联起来。 • 很多事情同时发生，需要你按需排列。	• 整合不同变量的能力不再需要或没有存在价值。比如一个程序已基本发展完全，不需要你再灌输什么了。 • 你无法在混乱和困境中找到有序的头绪。
良师	• 帮助他人发展潜能。 • 在新情境中指导他人。	• 帮助一个雇员在应该放弃的时候仍挣扎着继续。 • 没有机会栽培他人。例如，只关注最终利益和结果，而不注重人的发展。
乐观	• 在极具挑战性的情况下找出其中积极的一面。 • 描绘出所有可能性的蓝图，令人为之惊叹。	• 面对很多怀疑。 • 不得不认清隐患、问题，或不得给出消极反馈。
独特化视角	• 认清并分享某人身上的特别之处。 • 依照他人的具体需求修改某事。	• 需要万全之策或通用之法时。 • 人的共性。
调解力强	• 解决矛盾或争端。 • 达成一致或共识。	• 未解决的矛盾 • 为自己的需求进行争取。
追求精确	• 设定可预测的惯例、时间表及截止日期。 • 保持进步和生产能力。	• 需要灵活、直觉的情况；突发变数。 • 无法得知具体做法。
可靠度高	• 一诺千金。 • 按时履行——每次都是。	• 他人的借口、对自己不作为的掩饰、不守信用。 • 为不在你掌控之中的人或事负责。
追求卓越	• 用最少的做到最好的。 • 不断提升让事情更好。	• 效率很低的进程或会议。 • 不得不接受很平庸的东西，不

		得不接受现状。

思考才能	让你精神焕发的情况	让你筋疲力尽的情况
脱颖而出	• 做一些你知道会让你被别人记住的事。 • 用能让你因为不同寻常而与众不同的方式去表现。	• 你的贡献没被认可。 • 在队伍或团体中毫无存在感。
叙事能力强	• 用故事把想法生动地讲出来。 • 通过叙事来激励和启发他人进行参与。	• 不得不只考虑实际和数字。 • 只能考虑“为什么”和“怎么做”。
策略性强	• 找到备选可能性和选项。 • 预测将来会遇到的挑战及其解决方案。	• 目光短浅。 • 头脑简单，就好像“要么按我说的，要么不做”。
掌控欲强	• 指挥他人行动。 • 统一约定。	• 独自工作。 • 没有领导他人的机会。
前瞻性强	• 看到一项行动或事件未来可能的结果。 • 帮助他人克服对未来的恐惧。	• 思维被困在从前的人。 • 他人对于未来可能性的沮丧观点。
独立思考	• 有时间考虑整体情况，仔细考虑正反两方面。 • 以自己的节奏去独自探索自己坚信的东西。	• 没有事先被告知的情况下，被要求当下即刻回应。 • 没有独处的空间或时间能仔细考虑一个决定。
懂得以史为鉴	• 为当前的问题设定一个背景框架。 • 回想原先事情是怎样完成的。	• 别人不吸取历史教训。 • 别人一味求新却不考虑已有的经验事物。
讲求逻辑	• 考虑并解释为什么事情是这样的。 • 暴露片面思考的漏洞。	• 凭直觉采取行动。 • 隐藏或片面的逻辑。
好胜	• 与某人竞争。	• “共赢”哲学。

	• 有具体的目标能评判输赢。	• 无法证明自己能成为最好的。

突破性实践：创造内在与外在的协调

下面两项实践可以助你提高运用思考才能策略的能力。第一项实践注重才能的内部协调，第二项实践可以助你辨别可用来弥补盲点的外部思考资源。无论是对个人还是对专业团队而言，这两项实践都适用。

各部分组合得到的整体的价值会比各部分单个价值的总和大。这一规律用在思考才能上再适合不过了。各种思考才能组合、协调，共同出色地运作，这时你能感受到内在的协调感，类似于音乐中的和弦。和弦是三个或三个以上的音符和谐组合、同时奏响发出的声音，不同音符的和谐组合造就了音乐的魅力。

然而，如果单个音符之间没有很好地组合，那就变成了噪声，而不是音乐。如果你的思考才能发生碰撞，那感觉就像一场内部思维斗争："我有一个很棒的想法，可我找不到理由去改变已经坚持了那么多年的事情"（"创新"与"懂得以史为鉴"冲突）；"我想完成这件事，可我担心人们会怎么想"（"行动派"与"为他人着想"冲突）；"我在努力让事情变得有条理，可是其他所有人的需求更重要"（"秩序的创造者"与"适应性强"冲突）。

这些例子中出现的摩擦仅仅是由两种对立的思考才能引起的。想象一下，假如有五六种天赋把你往不同的方向同时拉扯，那会是何等惨状。无论你是在努力完成一项任务、做一个决定或是想点子，都需要联合自身所有的思考才能，进而充分发挥自己的能力完成这些事情。创造这种内部协调是一个需要自己熟知每种情况的过程实践。我们将这一过程称为"咨询你的内部董事会"。

突破性实践第一部分：创造一个内部董事会

这项实践可用于内心紧绷或是面临重大决定的情况。这能确保你最大限度地利用自己的能力，而不是被某种单一的思考才能牵着鼻子走。做法如下：

- 将每种思考才能分别写在卡片或便利贴上。
- 把它们放在面前。
- 一条一条地看，并问自己下列问题："这一思考才能如何帮我应对这个挑战？"写下自己的回答。
- 看看所有的回答，考虑一下可以采取什么新行动。

突破性实践第二部分：建立思考合作伙伴关系

- 做一张饼图，看看自己如何分配工作时间或居家时间。你可以分别为两种情况做一张图。
- 为每一项能够运用自身思考才能的任务做上标记，为不能运用自身思考才能的任务也做上不同的标记。
- 反思一下自己最担心的任务。注意该任务属于哪个象限，以及哪种思考才能可以最有效地解决它。
- 考虑一下自己周围的所有人，找到那个（那几个）拥有该能力的人。也想想自己与生俱来的思考才能对谁最有益。
- 限定时间内建立一个或多个思考合作伙伴关系，互相帮助解决各自遇到的挑战。然后评估一下，你是否减少了担忧、突破了更多。

安吉分享了一个故事，告诉我们怎样通过这些实践帮助一个非营利性组织的CEO运用自己的能力取得事业上的突破。

安妮一直在纠结，不知该坚守她白手起家建立的非营利性组织，还是着手做其他事情。安妮为组织的成功运营投入了很多，但她又受够了日渐猖獗的官僚作风。而离开意味着要冒更高的经济风险，可用的资源会受到限制；一切必须从头再来。安妮感到被内心相互对立的力量束缚着。她走到了人生中重大的十字路口，纠结于该如何把这个问题考虑清楚。我们坐在巴西一家咖啡馆里，啜饮莫吉托鸡尾酒。我们刚办完一个重要的讲习班，这个讲习班是为孩子们和教育者们办的，此时安妮的脑海里已经开始想“现在该做什么”。我拿出我的笔记本电脑，和她一起看了她上个月做的思考才能示意图。然后我让她把她的每一项思考才能想成她“内部董事会”中一名睿智的成员，考虑一下他们分别会给出什么建议。

安妮逐个向她的思考才能“请教”：“脱颖而出”告诉她是时候让别人看看自己的独到新颖之处，可以开发新的品牌了；“参与度高”提醒她，她已经有足够的人脉，可以开始新的事业了；“为他人着想”建议她，已有组织中诸位成员未来的幸福很重要；“信仰坚定”说，她对这个组织的任务仍旧很上心；“适应性强”建议她找一个能同时兼顾两件事的办法；“行动派”坚持她不应在任何一个选项上停滞或耽搁时间。

然后安妮跳了起来，说道：“为什么我非得在这两者中选一个？”她意识到自己可以向已有的组织宣布自己要离开，并在接下来的18个月中与他们协商具体事项，这既可以让她保留一些需要的资源和联系，又可以让她拥有做自己的事业的自由。通过运用自身整个“内部董事会”的协同的力量，她找到了一种将自己过去的成就与未来的视野联系起来的方法。这又值得喝一杯莫吉托了！

一个月后，安妮芝加哥的私人公寓成了我们会面的又一场所。我们并肩坐在一张铺着印第安丝绸毯子的沙发上，周围全是她旅行时带回来的东西。随后她开始讲述自己的现状，我注意到她的声音很低迷。想必自我们上一次谈话之后，大部分时间内她都在纠结是去是留吧。

我先问她是否还确定要建立自己的公司。“当然要，”她立刻回答道，“可是该怎么做我毫无头绪。”我建议我们再看一看她的思考才能示意图，找找能帮她做新公司的内在资源。我们注意到的第一件事就是她在关联型象限有多么强大。我把她的顾虑写在便利贴上，把它们放在各自合适的象限旁。我们把她对写公司企划的担忧放到分析型象限；把她对发展基础设施和行动计划的担忧放到程序型象限。我们发现，实际上她所有的顾虑都落在了分析型象限和程序型象限。有趣的是，她的盲点所在，正好是我绝大部分思考才能所在的地方。我建议我们俩建立思考合作伙伴关系来帮她为这次转变制定策略。她的肩膀放松下来，容光焕发地说：“该怎么做我还是毫无头绪，但我已经等不及要开始了！”

思考才能策略确实能让你精神焕发。它可以让你不再陷入惯性思考，不再为此而筋疲力尽，它能让你在应对新的挑战时感觉更加充满活力。每次运用这一策略的时候，仿佛整个世界都充满了可能，你为世界所做的贡献也更突出。它能激起你与生俱来的创造不同的欲望，当你陷入黑暗的角落时，它能以他人的光辉指引你前进的道路。

章节总结

主要概念	指南
思考才能是你与生俱来的思考方式。这些才能有助于你了解自己的潜能，学会辨识与他人的才能之间的联系。	为创造突破性的思考，考虑一下如何运用团队中每一个人最活跃的思考才能，包括你自己的思考才能。认识到你的思考才能能给你能量，帮助你出色地工作，不会让你筋疲力尽。
阻碍你认清自己的思考才能的三种力量： • 注意不足之处的文化习惯。 • 父母的影响。 • 它们很隐蔽。	运用本章中的工具，辨识出五六种最主要的思考才能，根据是否能激发你的热情、让你变得更出色来判断。 辨识你的思考才能： • 寻找自己的优势。 • 认清让你偏离了与生俱来的思考才能的社会影响及父母的影响。 • 想想还有哪些思考才能你可能尚未发掘。
影射特征是伪装成不足的思考才能。意识到影射特征可以让它转化为思考才能。	通过熟悉的表现来辨认影射特征，借此帮助自己发现并发掘影射特征背后的思考才能。经过提出、控制、锁定这一过程将影射特征转化为思考才能。
每项思考才能都被分别归入 4 种认知类型。	通过对自己的思考才能进行风格归类（分析型、程序型、关联型、创新型）对其进行充分运用。
通过辨识思考才能显露出来的盲点，来确定自己在什么时候需要帮助。	与那些能弥补你盲点的人建立思考合作伙伴关系。

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



成为他人的思考合作伙伴

"乌班图"一词意味着"人道待人乃为人之道"。

——德斯蒙德·图图大主教

在前文你确认了自己的思考才能和认知类型。就像我们的客户尼克发现的那样，首先你得意识到自己的思考才能和盲点，并了解它们在不同情况下会以怎样的方式出现。现在你该学学如何认识和利用别人的思考才能了。

在三种具体情境下，了解别人的思考才能大有裨益：

- 当你想要加强自己与他人之间的联系，或是想加强自己对他人的影响时。
- 当你遭遇具体的挑战或是与他人关系破裂想要翻过这一页时。
- 当你想要提高别人理解自己想法的概率时。

我们先从如何用思考才能来加强你与他人之间的联系，增强你对他人的影响开始。

增强你对他人的影响不代表强迫其他人和你用同样的方式思考。被别人影响不代表必须同意他人的观点。相反，受人影响的过程中自身思维不断接受渗透，从而自然而然地与他人协同合作。这意味着你愿意打开自己的思路，对其他事物充满好奇，而不是把自己和自己的观点封锁在孤立的罩子里。

多数情况下，你影响他人的方式是无意识的。在惯性思维这条老路上，你只会喜欢或不喜欢一个人；你判定他们站在你的同盟方还是敌对方。如果无法意识到这一点，你的一些资源也许会被隐藏，比如你拥有的私交、个人经验所得、一个项目或想法的经济或精神支持等等。很明显，在这样的思考方式下无法进行有效的协同合作。

正如尼克了解到的那样，或许你不能改变他人，但你可以改变你看待他们、与他们相处的方式。对思考才能有所了解有助于你开创性地密切加强人际关系，增进与他人之间的联系。

我们总结了一个"三步走"过程来增强你思考的渗透性，让你更清楚地理解，是什么在掌控着他人的思考。

带着好奇心尝试着从别人的角度思考问题

1.问一些有助于发现他人动力源泉的问题。

例如：

•"跟我说说你觉得自己真正全身心投入的时刻是什么时候，当时为什么那么投入？"

•“在你现在的工作中，是什么在激励着你，让你想要成为这个队伍的一员？”

2.找出他人是靠哪一种（哪几种）思考才能获得上述动力的。

再来看看思考才能示意图吧。有时从4种认知类型（分析型、程序型、创新型、关联型）中找出掌控思考的类型比较容易；有时了解具体的思考才能比较容易。在下列示意图中，每项思考才能下面所写的内容体现出具有该项思考才能的人具备的普遍特征。

3.通过认可他人的思考才能来建立密切的人际关系。

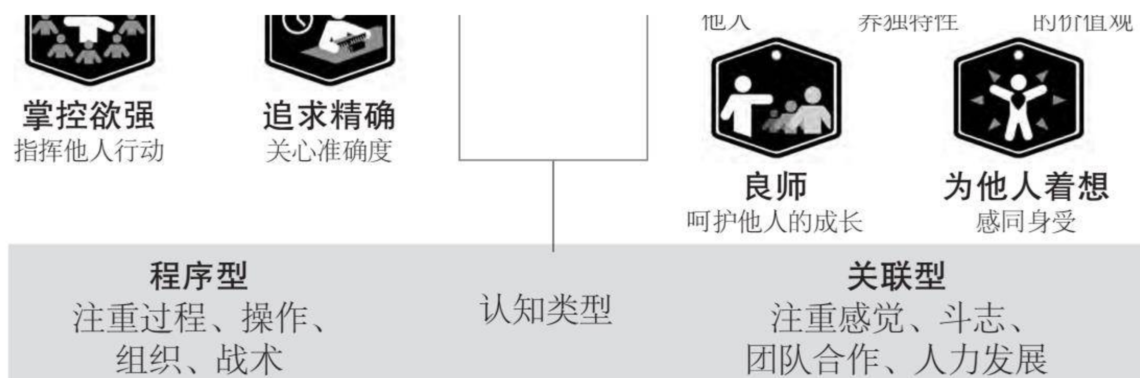
用符合他人思考才能的语言与其交流。示意图中每项思考才能下的特征可以帮你做到这一点。比方说，如果你感觉到“信仰坚定”正掌控着他（她）的思维，就可以谈谈这种信仰的价值观或自己的信仰。例如：“我听说你对此有着坚定的信仰，知道这种信仰对你来说非常重要。”或者如果“讲求逻辑”正影响着对方，你可以说：“我会尽量清楚地说明我的逻辑，这样你就能明白我的意思了。”这是表达尊重最自然的方式，对方会知道你“理解”他（她）。

在下面这个故事里，安吉引导一个极度敏感的设计师通过“三步走”过程吸引和影响他人：

> 简是一个有着高要求的人，却总是抱怨她的室内装潢公司人员一直在不断更替。她知道自己素有“强硬派”的名声，也知道需要做出改变。她对一遍又一遍地培训新人很是头疼，所以她想学会与员工建立融洽的关系。要做到这一点，我建议她应该让自己的思考更具渗透性。
>
> 她向我介绍的第一个员工叫麦克，是个很有天赋的木匠，他虽然看不上这份工作，却也对这个机会心存感激，尽管做这份工作很屈才。简一直在考虑解雇他，因为他“比蜗牛还慢”，而且做什么都

需要很明确的指示，但她同意用“三步走”过程试着和麦克建立联系而不是直接炒他鱿鱼。





思考驱动力示意图

在麦克制作一件家具时，简坐在他对面，她注意到他是怎样一丝不苟地把每一颗螺丝、螺帽、每一件工具摆出来，像个为一场大手术做准备工作的护士。为了找到能让他活跃起来的点，她对麦克说："我最近在公司里做调查，麦克，我也想听听你的意见。哪种工作环境对你来说是最理想的，能让你发挥最高水平？"

麦克想了想，回答说："有很大的空间。我喜欢让所有事物有条不紊，但在这里我有点压抑，因为我没有足够的空间。"她立即意识到他可能具有"秩序的创造者"和"追求精确"这两种思考才能。她继续问他一些类似的问题，他对如何提高效率提出了很多新的想法和建议。这表明，程序型和创新型认知类型正掌控着他的思维。

简告诉麦克她注意到他在工作时是如何一丝不苟地整理东西，并问他为何会养成这种习惯。他立刻活跃起来，回忆说从儿时起他就喜欢把所有东西做上标注，整理东西，并让所有东西都保持完美的顺序。简告诉麦克，他为公司的出色发展做出了很大贡献，以及她有多感激麦克的可靠性和新想法。他耸耸肩表示这没什么。她凑近了一点，又说到她在需要按时完成项目时总是倍感压力，她非常乐意听听麦克对此有何对策。他站了起来，歪着脑袋，眨了眨眼。"没问题，我很愿意帮忙，只要给我点时间想想这件事。"她意识到独立思考很可能就是他的另一种思考才能。他吹着口哨，兴高采烈地走开了。简第一次感觉到他们之间有了融洽的关系。我跟她解释说，因为她已经有了足够的好奇心，能够注意到并理解他的想

法，理解他为何追求精确，理解他的价值，所以他们之间建立起了联系。

当我们像简那样努力去看清激励着他人的东西时，协同合作的良好气氛就悄然蔓延开来了。但与一个有着不同思考方式的人协同合作，并不总是那么简单。

与挑战你的人相处

和简的方法一样，你需要有好奇心，对周围人的恼人举动之下可能隐藏着的思考才能心存好奇。使用下面的影射特征示意图，并问你自己下面这些问题，确认是否拥有这项思考才能：

•哪种特定的举动最能惹恼你或使你泄气？

•这一点可能代表着哪种思考才能？

•这一点和你的或他们的盲点有关联吗？

•你如何向他们学习？

•你如何与他们建立一种协同合作关系，进而互相弥补各自的盲点？

在下文的故事中，上文提到的CEO尼克将展示在与一个“难缠的”人相处时，如何运用这项策略来提高你的洞察力，并做出选择。

我一走进尼克那洞穴一般的办公室，他就把门关上了，而且告诉助理暂时不接听任何来电。他请我坐在沙发上，然后开始来回地踱步。没有任何打趣的开场白，尼克直奔主题。“思考才能这东西确实很棒，而且我的内部董事会也运行得很好。但我担心的另有其人：马丁，我的老板，也是我真正董事会的主席。每次我跟他开会的时候都很发愁，因为只要跟他在一起，我整个人都紧绷着，思路都不清晰了。会议结束后好几天，我都一直会担心之前发生了什么、之后又会发生什么。”他停止了踱步，定定地站在我面前，双手紧握成拳：“我该怎么改变这种状况，道娜？”我能听出他的焦急，但在能帮助他之前我还需要了解些信息。

当了别人几十年的思考合作伙伴，这个经历教会我一件事：你要改变的不是那个难缠的人，相反，要改变的是你与那个人建立关系的方式。我提醒尼克想想约翰·伍登的执教理念——每个球员在逆境中都应拼尽全力，因为全力以赴正是当下需要的。我问他，是什么让他无法用自己最佳的思维状态与马丁建立联系。

他低着头回答道："他总是不停地抱怨，说着要是重蹈过去错误的覆辙，我们的未来就无望了。然后他会把他能预测到将来可能会出错的事情全数抖出，说这些错误会如何影响股价。所以导致我不论开会前、开会中，还是开会后一直都会忧心忡忡。"

我指着他的手，说这是一双战士的手，而不是一双多虑者的手。我问他，与马丁开会时想要哪一种感觉。他把双臂横抱在胸前，毅然地说道："当然是战士那种感觉！可他就像河中间的一块大石头，我躲避不了，更别提说动他了。所以我就这么被困住了！"





思考才能和影射特征示意图

我站起身来，站到他旁边，然后跟他说明，通过研究马丁思考的驱动力可以改变和他建立关系的方式。尼克讲述着掌控着他老板的思维方式，我根据他的描述制作了一张思考才能示意图。我把尼克的思考才能也写在了上面，这样我们就能对他们俩进行比较，找出他们能建立联系的地方和方法。

尼克不停地看着示意图，好像在看那块解读埃及文字的钥匙罗塞塔石，见团队示意图（示例1）。他惊讶不已：“怪不得！”他咕哝着，眼睛不停地左右转动。“怪不得他总是一开场就说他希望将来能发生什

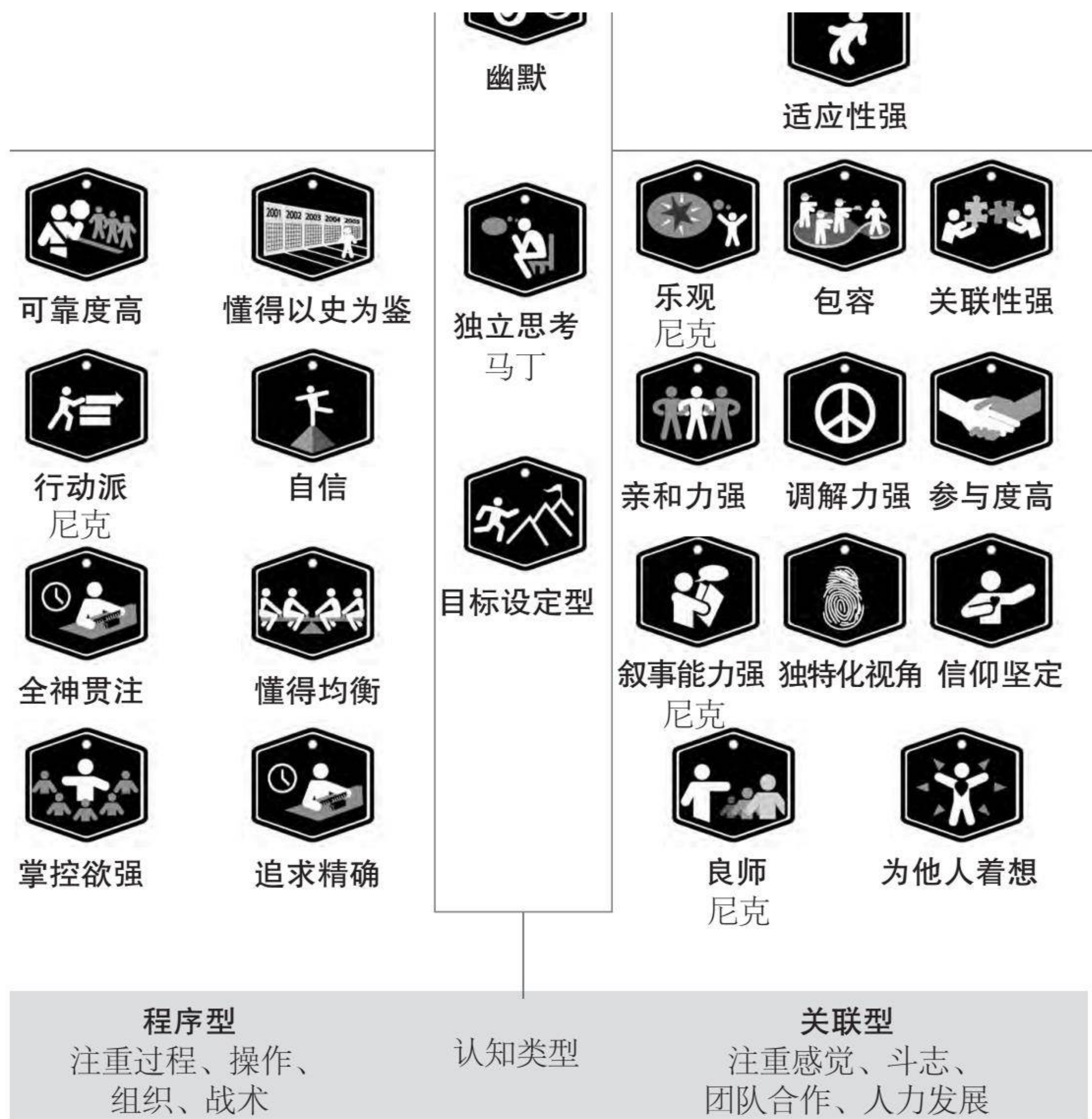
么。看看他的创新型象限——正是我盲点所在的地方，正是让我担忧的地方。”

我指出，相对的，马丁的盲点在程序型和关联型思维，而这正好是尼克有大量思考才能、从不担心的地方。

他指着老板的示意图，大声说道：“我懂了，我懂了！这肯定就是为什么他总是关注我们该如何完成事情，却从不关注由此对他人施加的压力。我给他的关于运营和员工各尽其职的建议，都正好投进了他的盲区——也就是你指出的他的程序型和关联型象限。”

尼克对于这些发现的激动之情溢于言表，也感染了我。我们都意识到他和马丁都在让对方万分担心。他们的立场注定是敌对而非互补的，这张示意图为他们如何互为强大的思考合作伙伴指明了方法：尼克需要学会如何与他的老板建立融洽的关系，这样才能改变他们谈话的方式。我知道尼克是个具有天赋的顶级销售员，于是我问他：“如果这张示意图是你最难对付、最重要的客户的话怎么办呢？”





团队示意图（示例1）

尼克又在我面前踱起了步，然后回答道："这不用想也知道。我会让顾客告诉我他对于未来的憧憬，然后我会为他提供如何修正行不通的地方的建议，还会为他具体地指出这家机构中的人员如何能让他的憧憬成为现实。"他转过身来，轻轻地在我肩上打了一拳。"啊哈！我明白你说的关于怎样和马丁建立关系的话了。"

我说明了为何了解马丁对于未来的憧憬可以让他平静下来，也能使他更开明地听取尼克关于如何行动的建议。

“你说的倒是挺容易，”他说，“你是不是在说只要改变我一贯和马丁谈话的次序，就能让他变成一个更和蔼、更好的人？”

我强调尝试改变他的老板就像是用脑袋去撞石头，但如果他能用对付“难缠客户”时所寻求和发展融洽关系的方式，即像战士一般熟练的方式对待马丁，那他和马丁之间联系的方式就将改变。他可以把担忧作为需要融洽关系的信号，这增加了他们成为合作伙伴、互相照顾的可能性。

尼克仰头大笑起来，“现在，这成了一个关于可能性的故事了！”

在后来的那一个月里，他让那个关于协同合作关系的故事变成了现实。他运用自己的关联型才能成了马丁的思考合作伙伴，他还因此被提拔为总公司的CEO，在那个职位上，他可以真正地培育他所带领的人身上的伟大之处。参考团队示意图（示例1），该图展示了尼克和马丁团队的才能。

如何利用思考才能打造一个更高效的团队

如果你在和自己的团队工作时感到不知所措、不堪重负或是无法融入，那你可以把这一点看作团队智力资本没有得到充分利用的表现。与其接受这种状况，不如转变它。要做到这一点最有效的方法就是，先统计你团队所有的智力资本。

•先从一张空白的示意图开始，就像你在发现自己的思考才能那章中为自己所做的准备那样，把你的名字写在自己拥有的思考才能下面。

•然后让和你一起工作的人为他们自己完成这项评估，和你分享他们的思考才能。

•每个人把名字写在自己的思考才能下面，把所有的结果汇编成一张图。

•完成之后，和他们分享这个示意图。这样做会具体地显示出这个团队的智力资本。示意图能显示出具有某项思考才能的人，还有缺少该思考才能的人。这张示意图是确认你的团队能否创造突破、合作思考的依据。

接下来就是有趣的部分了。“阅读”团队整体的优势和漏洞。团队里有两人还是15个人这不重要，看清所有思考才能的概况才是最大的价值所在，因为这能以一种很真实的方式表明团队的智力资本。比方说，由团队示意图（示例2）可以看出，该团队的创新型和程序型思维很强大，还有一些关联型才能，可是在分析型象限还有很大的漏洞。这张图中还浓缩着与这个团队相关的更多信息。

分析型	认知类型	**创新型**
注重数据、事实、数字，		注重未来、新颖、可能性、

具有逻辑性和理性　　　　　　　　　　　　策略，具有全局观



秩序的创造者



讲求逻辑



追求卓越



收藏控
丹尼尔



解决问题

跨象限才能



好胜
杰米、乔迪



幽默
莱斯利



独立思考
莱斯利、乔迪



目标设定型
乔迪



创新
莱斯利、杰米、丹尼尔



热爱创想
马吉



热爱学习
杰米、丹尼尔



前瞻性强
马吉



脱颖而出
马吉



策略性强
杰米、丹尼尔、马吉



适应性强



可靠度高
乔迪



懂得以史为鉴
丹尼尔



行动派
丹尼尔、马吉



自信
丹尼尔



全神贯注
乔迪



懂得均衡
莱斯利



掌控欲强



追求精确
莱斯利



乐观
杰米



包容



关联性强
马吉



亲和力强



调解力强



参与度高



叙事能力强



独特化视角



信仰坚定
乔迪



良师



为他人着想

程序型 注重过程、操作、 组织、战术	认知类型	关联型 注重感觉、斗志、 团队合作、人力发展

团队示意图（示例2）

除了绘制团队的整体思考才能图外，你也可以绘制会互相影响的分队或小组的示意图。一个职能团队可能会有13名成员，一个月开一次会，小组一般包含两个或三个成员，每天都有互动，为这两种团队制作示意图会很有用。

团队示意图能告诉你什么

在使用这一进程评估了公司上层领导团队的智力资本后，美国胡萝卜汁及果汁制造商“博尔豪斯农场”CEO杰夫·邓恩说：“使用这些示意图让我们意识到，只有改变我们思考的方式，结果才能有所不同。这些示意图为我们明确地指出了该如何找到方法实现这种改变。”

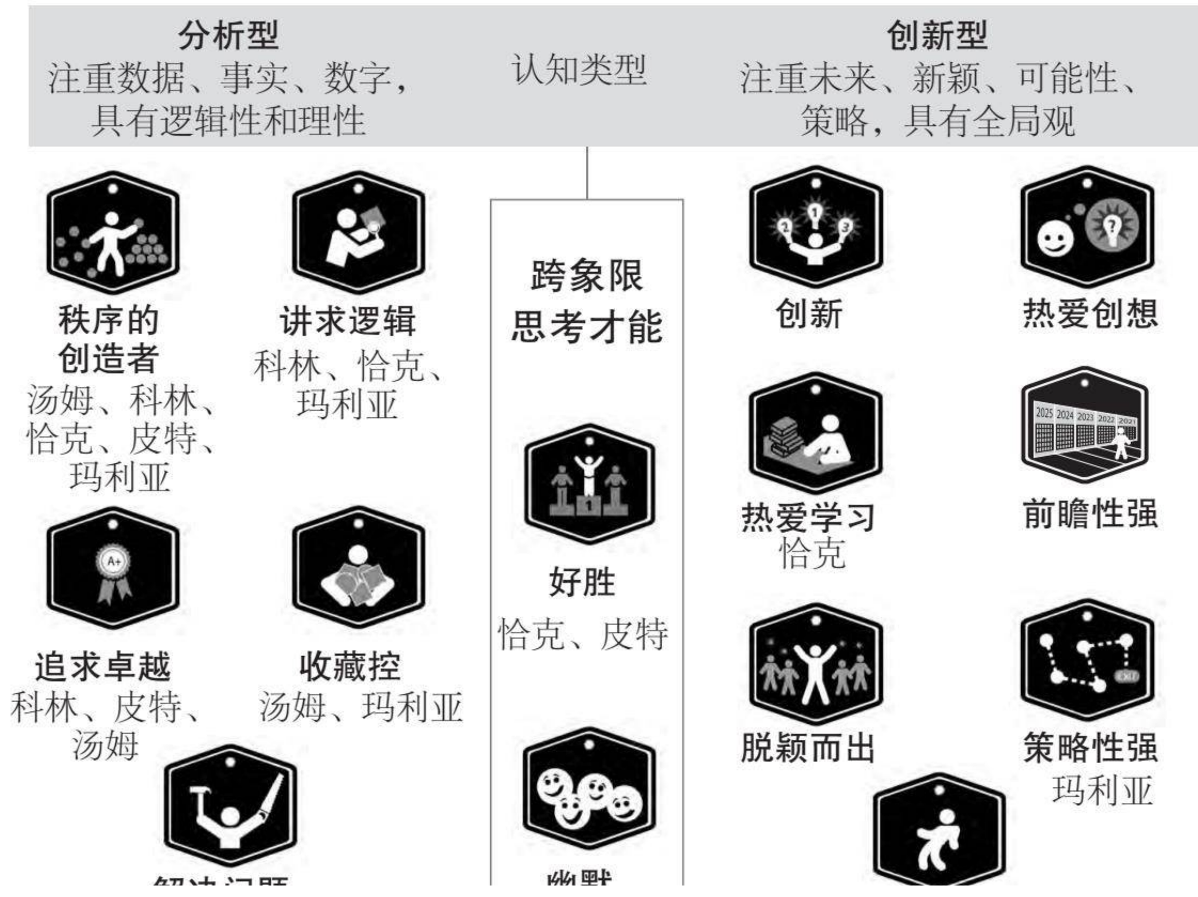
你的团队示意图会使你迅速地判别团队中存在和缺乏的思考才能和认知类型。如果缺少需要的思考才能，你可以让具有这种思考才能的新人加入团队，或是邀请他们作为顾问来参加团队会议。例如，在安吉帮他们制作了思考才能示意图后，团队示意图（示例2）中的那个上层领导团队很惊讶地发现他们在创新型和程序型思维上具有优势，而在关联型思考才能方面则有所缺失。这就解释了为什么这个团队一有想法马上就会付诸行动，根本不去评估经费问题或是竞争形势。他们一发现这个内部的漏洞，就立刻添加了一名新成员，一名分析型思维很强的成员，并让她列出了一个问题清单，用于审核每一个新想法。

我们与之共事过的另一个团队是个高度兼容的团队，因为很多成员都具有同一种思考才能：追求卓越。他们主要都集中于分析型象限，见团队示意图（示例3）。在没有清楚地意识到这一事实的情况下，他们的CEO又聘用了和她一样“聪明”的人，可整个团队的效率没有任何提高，盲点依旧还是那个盲点。结果，应对所有挑战时他们都如临大敌，分析问题的视角也始终如一，他们总是努力将许多问题的细枝末节处理完美，却忽略了其他重要因素。此外，视角不同的人一起工作时，为避免和集体想法冲突，往往会选择沉默。如果他们冒险说出自己的想法，就会遭到忽视或是蔑视，任何一种思维的过度运用都会导致重大的错误。

回想一下是否有那么一刻，当你的团队中有人提出一个行动，其他所有人立刻就同意了。你的疑问或顾虑让你无法同意，可你又不想阻挡这次势在必行的行动。无论当时你有没有冒险说出自己的看法，现在你或许能意识到自己的视角很重要，因为它能照亮集体的盲区。团队示意图能帮每一个人辨识盲区，并为你创造发言的机会。

团队示意图还能实时反映出房间里谁的思维得到了呈现，谁的没有。当有成员缺席或是有人员变动时，思维的动态和结果都会改变。来看看团队示意图（示例4）中的那个5人团队吧。

简缺席时，团队的思维就完全不同了。没有人能把其他成员想出来的东西汇成故事以供交流；没有人能让其他人参与进来，把他们带入自己的憧憬中，也没有人在下一次领导会议上发表鼓舞人心的演讲了。示意图展现出简带来的价值，这也使得团队能够明确地让她找到做贡献的方式，即便她不在场也无妨。



解决问题
恰克

幽默
汤姆

适应性强

可靠度高
汤姆

懂得以史为鉴
科林

独立思考

乐观

包容

关联性强

行动派
恰克、汤姆

自信
皮特

目标设定型
皮特、
玛利亚

亲和力强

调解力强
科林

参与度高

全神贯注

懂得均衡

叙事能力强

独特化视角

信仰坚定

掌控欲强

追求精确

良师

为他人着想

程序型 注重过程、操作、 组织、战术	认知类型	关联型 注重感觉、斗志、 团队合作、人力发展

团队示意图（示例3）





团队示意图（示例4）

团队示意图还能告诉你，如何有建设性地再次锁定影射特征。与我们共事过的一家纽约的精品工程公司对这一点做了生动阐释。他们

每周都聚集起来讨论如何分配其资源，通过观察各自的工作量、工程师、初级建筑师及其他人员的分配，进而确定每个领队都有完成工作所需的资源。特伦特似乎永远都缺人手，他会拼尽全力去抢夺员工。在我们为他们的集体思考才能做了示意图分析后，他们明白了特伦特有“好胜”的思考才能，怪不得他总是争取得到更多的人！对他来说，与同事竞争甚至针锋相对都是很自然的事。我们建议公司让特伦特去负责争取客户而不是负责项目方面的事。几个月之后，领导层反馈说，对特伦特的职位进行调整后，他们的客户数量实现了历史性突破。

你可以将这一策略运用到自己的团队中，只需绘制一份集体思考才能示意图，再考虑以下几个问题便可：

•哪些思考才能和认知类型（象限）占主导地位?

•对你的团队来说哪种思维是惯用的?

•盲点是什么？总体来说困难之处有哪些，被忽略的问题又是什么?

•什么情况下你的团队会有压力和担忧，这种情况涉及哪种认知类型或者思考才能?

•什么地方需要帮助？通过什么手段在哪里可以寻求帮助?

可参考附录，了解更多关于如何帮助他人以及如何激活他人思考才能的信息。

突破性实践：调整自己来迎合他人

影响力即接受和引起改变的能力。要具有影响力，就要了解如何将自己的思维由刻板的确信转为灵活的好奇心，还不能丢掉那种在日本武术合气道中被称作“合气”的东西。今天的我们是无法自然而然地

获得影响力的。我们这些人深受市场共享经济熏陶，我们的教育告诉我们受人尊重才是正道。遗憾的是，众多的媒体、政客还有企业领导者都在循规蹈矩地过着这种刻板生活。

“尊重”一词的含义是“与……联系”，“对……关心”，“再次遇见”。要形成思维共享的心态，我们所有人都需要重新思考可能发生在自己身上的事情和可能发生在与自己不同的人身上的事情。

下面这个寓意深远的调整实践来源于合气道，明确地指出和他人一同思考时最重要也是最困难的地方就是调整自己。我们必须调整自己的思维以真正地辨识别人表达的意思，辨识对他们来说真正重要的东西。下一步就是迎合他们，朝着他们的方向行动，然后全心投入，用心感知他们什么时候愿意调整自己来跟随我们的意愿行动。

要最大限度地用好这项实践，有两件事你必须清楚：

1.如果你都不清楚自己最看重的东西和最终的目的地，就根本不可能调整自己的思维。你就会像一只水母一样，随波逐流。你不可能背叛自己而忠于某人。反过来看，如果你尊重自己的意愿，信心满满，你的思维就会愿意融合，因为它知道你最终会到达自己需要去的地方。

2.一直以来，我们受到的教育告诉我们，坚持到底就是胜利。因此当我们陷入困境或是有危难时，常常会孤立自己。我们接受的训练告诉我们，离那些和我们不同的人越远就越安全。可如果你骑过马，就会知道这些想法是多么的不正确。走在马的后腿附近时，你很快就会认识到“离得越近就越安全”，因为如果紧紧地贴着它，它就没法伸腿踢你了。

迎合他人来了解他们的视角，能让你和他们靠得更近，这样也就让你更安全。

这项实践能让你感受到身体上的迎合，可以帮你运用这项策略，使之成为自己的一种习惯。

突破性实践第一部分：一切尽在手中——迎合一个难缠的人

把一只手掌贴在另一只手掌上，向上抬起。想象一下右手想要往左移，左手想要往右移。在两手保持接触的情况下，两只手越是努力往相反的方向移动，你便越能感受到两只手之间的对抗。你自己当然知道怎样让两只手分开。我们在发现自己与想法不一致的人有冲突时，经常会习惯性地选择分开。可如果不分开呢？



感受一下，让你的右手一直往左推，调整左手随右手一起移动，直到左手感受到右手已经推到了极限。此时，左手保持和右手的接触，开始调整方向，慢慢地往反方向移动。这时的右手因为之前自己的运动已经被左手接纳过，所以也愿意随左手做出调整，被带向右边。

合气道老师特里·多布森曾把这种做法称作“独有的舞蹈”。起初这样做看起来很简单。让自己重复做这个动作，直到感觉像是一种流畅优雅的舞蹈为止。

然后尽可能生动地把你的右手想象成你生活中遇到的和自己有冲突或者很难缠的人，或者只是因为和你太不相同所以你会习惯性地尽快结束与之接触的人。一边慢慢地重复这种调整实践，一边考虑着如果真的和这个人做这个动作，你口头上和行动上会采取哪些做法。让你的双手来教教你的大脑吧。

突破性实践第二部分：全身实践——联系而不是控制

找一个愿意花5分钟和你一起学习的人。你们两人脑海中都想着一次在工作中，当自己尽全力去倡导一个想法或想要去影响他人，却遭到反对、抵抗或对立的时候。

•互相面对面站着。每个人都伸出右臂以掌心相抵，代表你们之间的联系。

•一个人（A）开始推另一个人的手。另一个人（B）的第一反应就是将A的手掌推回去。

•现在试试另一种回应A的方式。这一次，B往后靠或者放弃抵抗，转而顺应A。

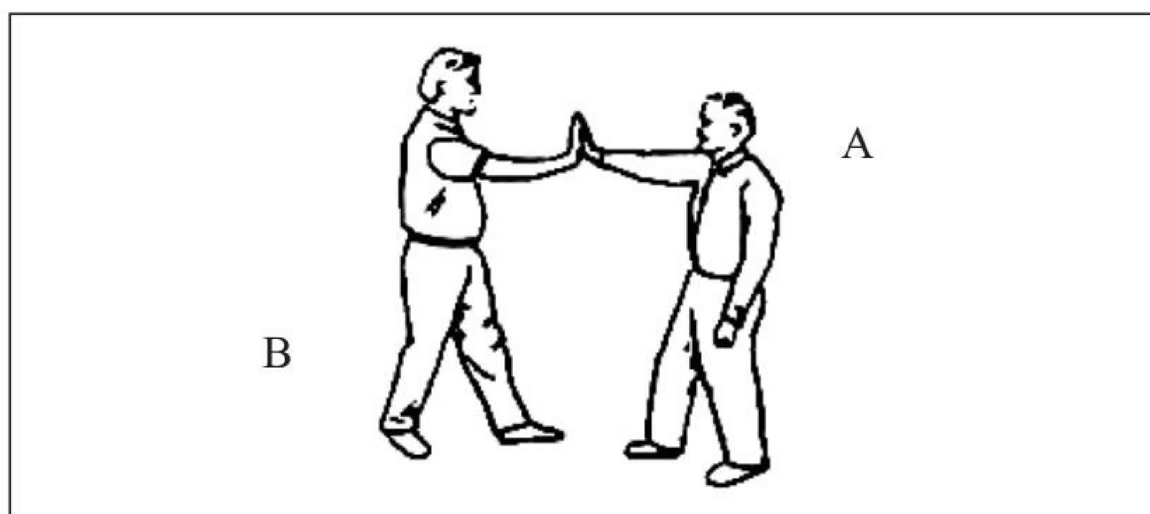
现在两人都暂停，花点时间感受一下这种联系方式的效果。分享一下自己脑海里都出现了什么。例如，一开始B可能会想："为了对抗你，我必须得有力点，就像我在争取这个季度的预算时那样。"还有另一种可能，B会想："这个人是很有权势的，所以没必要去争取我要的东西了。"

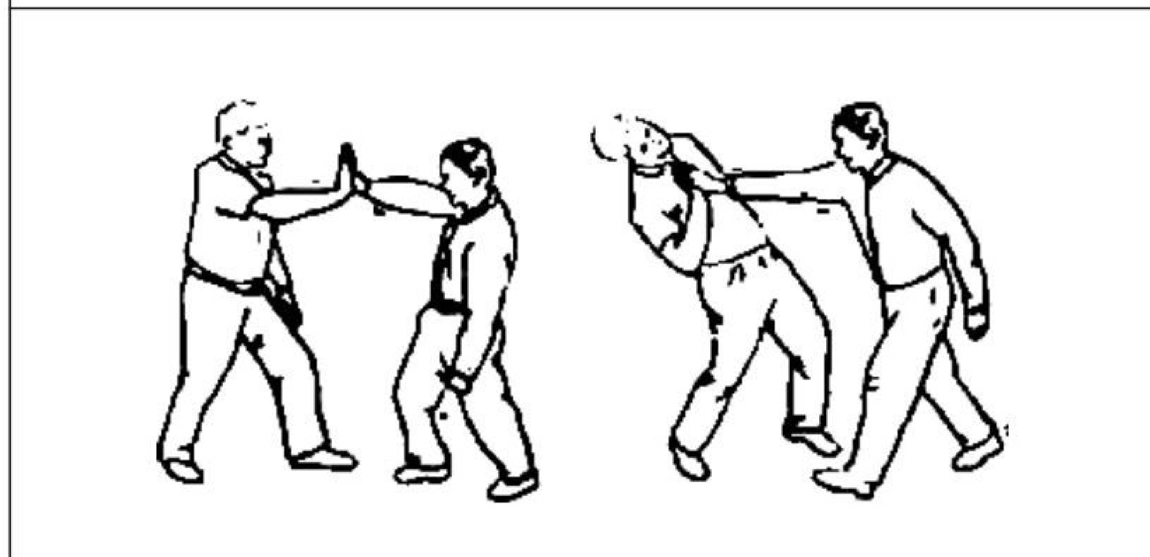
• B现在应该做一个深呼吸，让气流直入丹田，同时思考一下，真正重要的是什么。然后两个人再次将手掌相抵，像刚才那样再推。

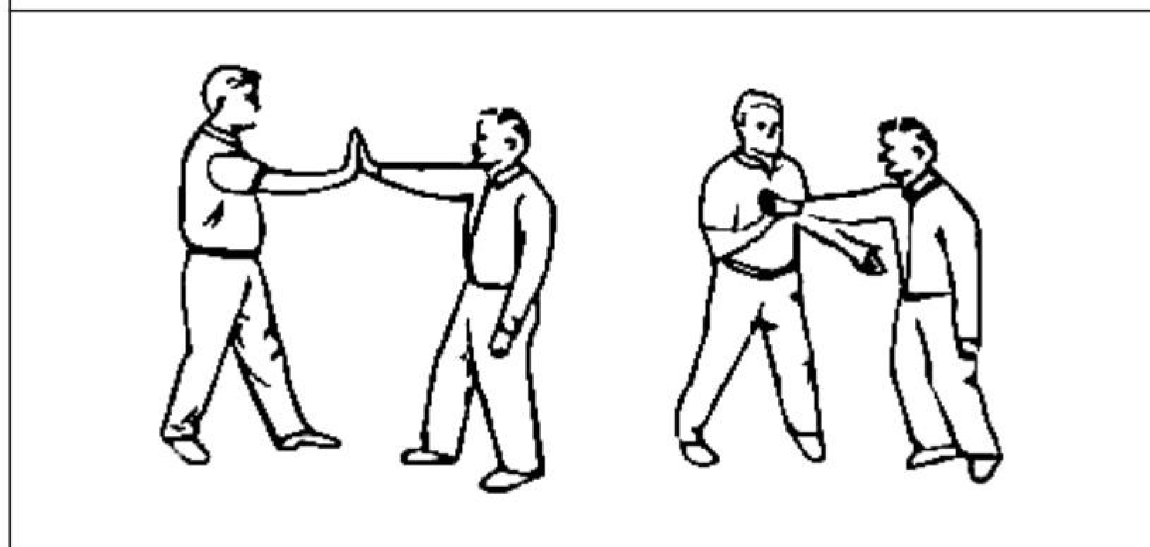
- B把自己想象成一道被A推着的旋转门，转向和A同样的方向，让自己跟随动力而动。
- B不是推回去，而是保持跟随A的指引运动，感受他的力量并随时保持好奇，等着发现A能受到影响的时刻。
- 等那个时刻一到，B再反过来往自己原来想要的方向去引导A。

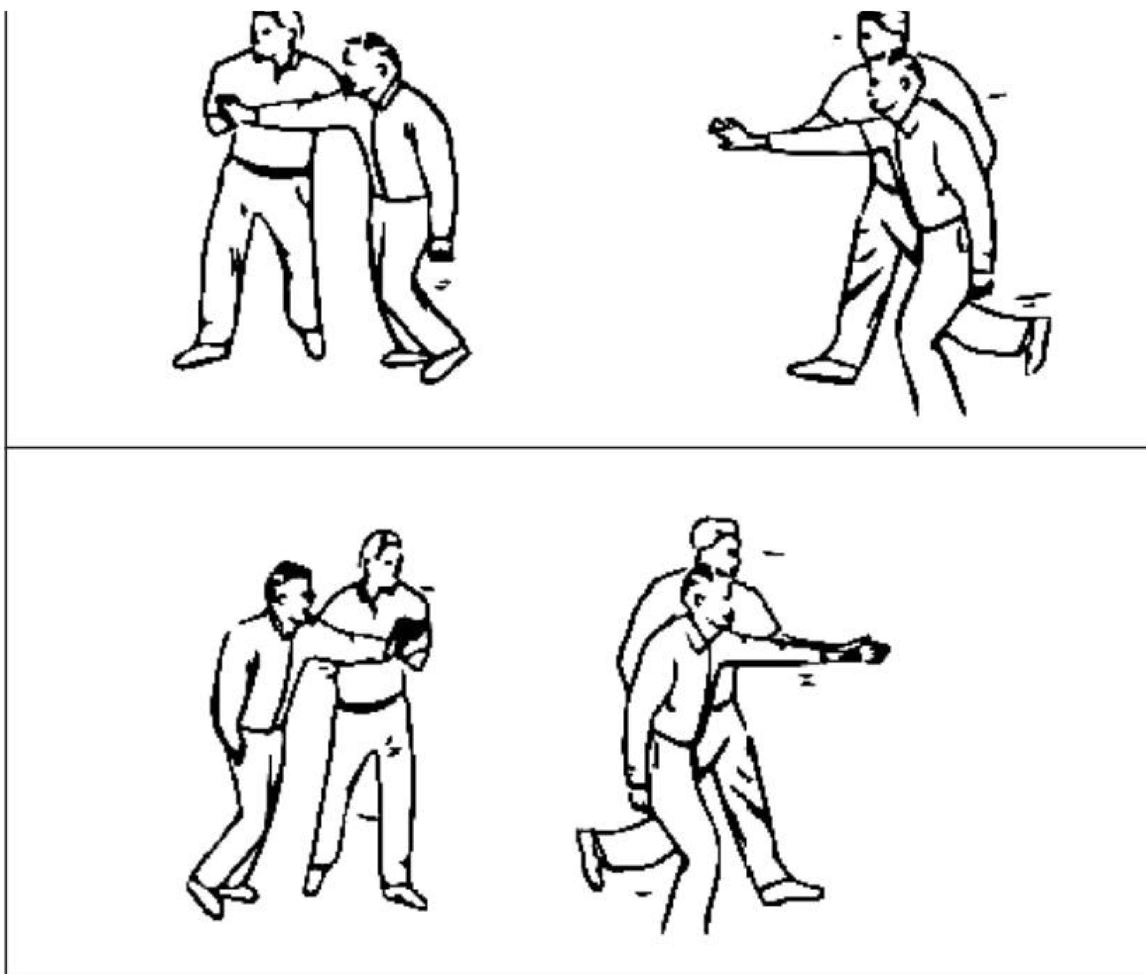
花点时间感受一下这种联系方式的效果，并分享自己想到的东西。比如，B或许会说：“哇哦，原来我对这个活动的设想一直都是错误的！我们最终共同达成的这个新方向让我觉得更有参与感。”

重复这项练习让A也有机会实践迎合之后，我们建议你们两人都仔细考虑以下问题：


A
B







•你们之间的联系（相抵的手掌代表的联系）在不同的回应方式中受到了怎样的影响？

•要迎合别人，你的思维需要做出哪些特定的改变？例如：“遇到对立的人时，我需要深呼吸然后问对方问题，直到我了解到对他来说重要的东西为止。”

•你想起了什么思维模式或者故事？例如：“我家有6个孩子，我是最小的，所以我很关注插不上话的问题。”

•在什么情况下你会允许自己接受别人的影响？例如：“如果能从图表上看到他们的思考才能，我便可以辨识他们想要表达的意思以及他们能提供的东西。”

•在这项实践中你最大的收获是什么？

在市场共享经济中，维系企业协同合作关系的是合同。联系，是在思维共享经济中维系协同合作关系的因素。市场共享的相关技能向我们灌输独立、依赖和相互依存的思想；思维共享的相关技能则培育相互依赖的关系：可接受性与联系、影响与探究。你应该在理解他人观点重要之处的前提下接受并认可其观点，而不是简单地反对或同意其观点。为了了解他人的需求，我们必须心甘情愿地受委屈、低头让步，做进一步探究。一旦明白了这一点，你就能为别人找到一个支点，创造一个开始，让别人来理解对你而言重要的是什么。在相当短的时间内，你做这件事的熟练程度会增加你与人联系的深度和风度。积极探究是做到这一点的方法，我们在本书的下一部分会对此做深入的探讨。

章节总结

主要概念	指南
理解思考才能可以加强你和团队成员之间的融洽关系和联系。	通过下列问题辨识某人的思考才能： •“跟我说说你觉得自己真正全身心投入的时刻是什么时候，当时为什么那么投入？” • 在你现在的工作中，是什么在激励着你，让你想要成为这个队伍的一员？
有人挑战你时，探索他们的影射特征，然后把这转化成思考才能。	与思考方式不同于你的人搭档时，问问自己下面这些问题： • 哪种特定的举动最能惹恼我或者使我泄气？ • 这一点可能代表着哪种影射特征和思考才能？ • 这一点和他们或我的盲点有关联吗？ • 我如何向他们学习？ • 我如何与他们建立一种协同合作关系，进而互相弥补各自的盲点？
制作思考才能示意图能让团队的智力资本变得直观，展现出每个人为团队增加价值的方式。	• 用团队示意图来快速判定呈现的思维和缺少的思维。 • 哪些思考才能和认知类型（象限）占主导地位？ • 对你的团队来说哪种思维是惯用的？ • 盲点是什么？总体来说困难之处有哪些，被忽略的问题又是什么？ • 什么情况下你的团队会有压力和担忧，这种情况涉及哪种认知类型或者思考才能？ • 什么地方需要帮助？通过什么手段在哪里可以寻求帮助？

附加资源

•附录。

•在线制作团队示意图：为了与各个团队更高效地合作，我们开发了一款名为“智能领航员”（Smart Navigator）的软件。团队成员可以评估判定其思维模式和思考才能，可以制作团队示意图，还可以在整个组织内部寻找思考才能。更多信息可访问CQthebook.com。

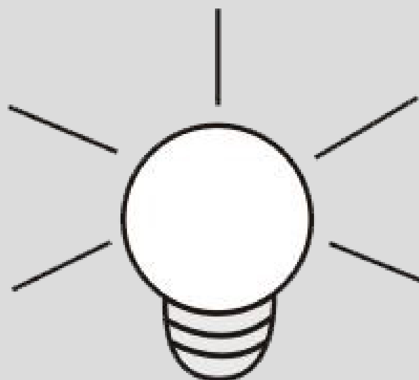
智慧的小路

我的奶奶从没上过学，可她是我知道的最有智慧的人。一天，我问奶奶她是如何学到这么多东西的，她用她瘦骨嶙峋的食指在空中画了一串宽宽的螺旋。然后她做我了最爱的事：她给我讲了一个故事。这个故事讲的是智慧的小路。她用轻如耳语的嗓音说：“我们每个人都会走过一条和这个螺旋一样形状的小路。它一圈一圈地绕着一个问题的核心，这个核心埋藏在你身上最中心的地方。随着生命的流逝，好像你又回到了同样的地方，有着同样的挣扎，一遍又一遍。”她的手又在空中画了一次螺旋。“生命中有许多重要的问题，当你走在这条小路上时，生活便会问其中一个问题。它想让你继续前进并积累智慧。每一个问题，都是为了让你将冒险前行的步伐转为掌握新知的步伐，让你从学习新事物的环节转向践行所学的环节。”她吻了吻我的额头，好像要把这种理解封入我的脑海，然后继续说道：“如果你只在意那些令你冒险前行的问题，就会活得不安稳，狂怒地奔忙于一件又一件凡尘俗事中。如果你只探索那些掌握新知的问题，就会感觉被困在了生活中，厌倦生活，麻木不仁，无法成长。”

她停下来，手指从我的头发间梳过，然后低语道：“有时你会觉得自己在退步或者没有任何进步，但那不是真的，你只不过是忘记了，智慧的小路是一个螺旋。每一次轮转，如果你真的探索了那些重要的问题，你就积累了更多的智慧，并带着越来越多的智慧和

从容继续向前。你要记住，不论走到了小路上的什么地方，你都无法逃避那些问题，也无法逃避你来这里该做的事。”

策略3
探究 连接差异



思考 — 思维模式 — 思考才能 — **探究** — 思维共享 — CQ

通过了解自己和他人的不同探究风格，连接彼此的差异

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



发现自己的探究方式

质疑的力量是人类进步的基础。

——英迪拉·甘地

我一生都痴迷于重大问题与无限拓展的可能性之间的关系。还在很小的时候，我就知道找到问题的正确答案是获得认可和赞许的快捷途径。于是，我越来越善于积累正确答案，15岁那年就完成了大学学业，18岁那年已经成为博士生项目的成员。攻读临床心理学硕士期间，我学会了熟练解答人们为什么会生病和发疯等问题。也正是在硕士研究生学习阶段，我发现了医学博士弥尔顿·艾瑞克森的作品。艾瑞克森博士是一位出色的精神病学家，因其在临床催眠疗法方面的创新成果而颇负盛名，他的作品引导我去探索："人们如何能做到理智而健康的？"当时我的几位临床学导师正教导我将注意力放在病理学发展、诊断以及疾病分类等方面，而我却从艾瑞克森博士那里学会了如何在疑惑时打开思路，在不确定性面前表现自如，在发展中探索无限的可能性。

像“为什么我一直做这件事情”“我出错了吗”“我绝不会学这个吗”这类问题会封锁你的思路，限制你将自己的智慧发挥到极致。这些问题将你的思路一分为二：好与坏；聪明与愚笨。学会巧妙的探究方式能打开你的思路，使你能够以更宽广更深入的方式获取知识，还能转换你与自己对话的方式。像“眼下对我而言重要的是什么”“我的影响力如何”或“这对我的能力有提高吗”这类问题能打开你的思路，使你体会自己正在经历的事情，了解自身对他人的影响，清楚自己想达到的目的。就像美国趋势专家丹尼尔·平克在其著作《全新销售》（*To Sell Is Human*）中指出的那样，许多社会科学家已经证实这种疑问式的自我对话比陈述式的自我对话（如反复自我肯定）更有价值。

学习转向探究式思维模式不需要什么特殊训练，只需拥有一颗纯真坦率的好奇之心便可。在被问及为什么会成为一名科学家时，诺贝尔物理学奖获得者伊西多·艾萨克·拉比答道：“是我的母亲无形之中成就了今天的我。其他孩子放学回家，家长都会问：‘今天学了什么？’而我母亲总会问：‘伊西多，今天你有提好问题吗？’”美国知名内衣品牌Spanx的创始人萨拉·布雷克里是一位亿万富翁，她认为自己之所以成功，是因为父亲每天都会十分关切地就她失败的原因提出一些问题。“所以，我从来没有将失败视为糟糕的事情。我以为自己不过是冒了一次风险，也算是一次学习吧。”在接受美国《外交》刊物主编法里德·扎卡里亚采访时，她这样说道。

尽管探究不需要花哨的工具或技巧，可它需要我们的思维有一个深刻的转变。在市场共享经济中，我们有决心且确定能快速解答的问题才是有价值的问题。我们被教导要奋力争取答案，来挑战和激励自己。这种方式通常会导致一种强有力且狂傲自大的封闭思想。然而，思维共享要求你学着唤起思考并激励其发展，关键在探索问题本身而不在确定答案上。你可以通过怀揣不确定性来加强自身的精神力量。市场共享致力于获取问题的答案；思维共享则注重探索问题本身。

一天，瑞士发明家乔治·德·美斯特拉尔在林间散步，裤子上粘满了带刺的苍耳。回到家中，他自问道：“这个东西可能会有什么用呢？”于是尼龙搭扣维克罗的想法问世了。

畅销书《点球成金》（*Moneyball*）中描述道，奥克兰运动家球队总经理比利·比恩质疑棒球人才评价的现状时曾经问道：“如果事情重新来过，我们还会这么做吗？”这个问题是对久经考验的棒球管理工作的公然挑战，也让进入21世纪的运动家球队改变了他们的工作方式。这种思路不仅使运动家球队日益强大，可以和财力雄厚的球队抗衡，也成了其他球队纷纷效仿的发展蓝图，2004年获得世界大赛冠军的波士顿红袜队就采取了这一战略。

每一个新想法都是随着一个极具意义的问题产生的。每个障碍和突破之间也会存在一个好的问题。探究策略是一门艺术，它能让我们提出诸多好问题。这些问题的提出会在三个重要方面提升你的影响力：能让你发现自身的智慧和目标；能连接并利用思维差异；能让你从不同视角观察事物，从而形成新的可能。

提出好问题并非易事，对处在领导阶层的人而言尤其如此。小时候开始，我们受到的教育便是正确答案和奖励之间存在着特定的关系。我们以快速反应为标准精心安排各种比赛。上幼儿园时，答对问题就能得到金色的小星星；上初中时，答对问题就能得高分；读大学时，答对问题就能得到学位；工作之后，答对问题则会升职和加薪。看起来，似乎只有等我们退休了这一切才会结束。在此之前，回答不了的问题都会让我们恼火。

因此，探究策略要求我们从“已知”的小船跳到“未知”的河流中去。尽管这种说法貌似不妥，但实际上它却让我们有更多的机会学习。想象一下，与别人意见不合时，如果你问自己“此刻我需要学习什么”，会发生什么事呢？这和你自问“谁是谁非”的结果有什么不同？第

一个问题能够让你走近奇妙之境，这种奇妙的感受会催生新的想法；第二个问题则会把你带回到自己从前无数次陷入的无解之境。

由内而外的探究

要精通探究策略，有必要全面了解斯坦福大学心理学家卡罗尔·德韦克所说的“成长心态”。德韦克在全球范围内开展了多项课题进行开创性的研究，表明人类总是从“静止或成长”这两种心态中择其一来驾驭自己的人生。在静止心态中，你会认为每个人的智力水平生来就是恒定不变的。这样一来，你便能掩盖自己的无知，人们就不会认为你“不够聪明”。由此，你就能避免很多挑战和消极反馈，因为这类反馈会暴露你的无知。你会将每次挫折或障碍视为个人的失败而非一次学习机会。静止心态会限制巧妙的探究，因为你只是期待自己获得全部答案，再不做深入探究。

而当你将心态转换为成长心态，就会视智力为可以成长的事物。障碍和消极反馈都会成为一次次学习的机会。你会通过问自己以下三个简单的问题来迎接挑战：

•我能从中学到什么？

•我如何发展自己的能力？

•我怎样才能做到更好？

根据德韦克的研究，运用成长心态的人取得的成就会持续不断地增加，因为他们每一次经历都有收获，能从中学到东西。托马斯·爱迪生可以说是19世纪末最伟大的发明家，然而在发明白炽灯时，他因失败了700多次而饱受谴责，对此他发表了一番著名的言论，这一言论体现了他的成长心态。他说：“我并没有失败700次，甚至一次都没有失败过，我只是成功地证明了这700种方法行不通。排除了所有行不通的

方法之后，我就能找到那个行得通的方法。”为了找到这个行得通的方法，爱迪生试了1 000次。他把每一次尝试都视为学习的机会。

成长心态让合作成为可能，因为它能让你从其他人身上找到灵感和帮助，而不会受他人知识和经验的威胁。此外，成长心态会让你使用探究策略，因为你知道暴露自己的无知会促进自身能力的不断提高。

在使用德韦克模式的过程中，我们有了两点认识。首先，大部分人在生活的某些领域运用的是成长心态，在其他领域则会运用静止心态。例如，某人也许在竭尽全力提高其销售能力，但同时又总是畏首畏尾，认为自己很不合群或笨手笨脚。

我们的第二点认识是，在和某些人相处时你可能会运用静止心态，而和其他人相处时运用的则是成长心态。以静止心态和某人相处时，你会觉得好像自己不得不迎合他的期望或让他迎合你的期望。你对他的看法貌似无法改变。而另一方面，如果以成长心态与其相处，你会不断思考，如何在交往中提高自己的能力。下文中会介绍如何运用探究策略将静止心态转变为成长心态，从而使合作成为可能，读罢你一定会有所收获。

三种探究类型

我们将要介绍的三种探究类型会将你的思维引向不同的方向，进而产生不同的结果。这三种类型综合运用，便会像指南针一样为我们指明方向，促成合作。第一种类型是有成功先例的探究。在你思路受阻时，这种探究方式可助你忆起从前行得通的方法，进而开动脑筋解决当下的问题。第二种类型是有意探究。在思考的过程中感到迷茫、无措或困惑时，这种探究方式可助你找到对自己而言真正重要的东西。第三种类型为有影响力的探究。在你独立思考或与他人共同思考遇到思维短路或无效的情况时，这种类型可助你走出困境。

1. 有成功先例的探究：以以往行得通的方法为参照

当你的大脑一片空白，对要做的事毫无头绪，或者对同一件事反复思考难做决断时，这种探究类型最有效。有成功先例的探究类型可助你取得重大突破——运用过去的经历和知识，发现自己创造成功未来的独特方式。当你在脑海中回想曾经有效解决过的某个类似问题时，就会不知不觉地进入那些已经连入自己大脑的神经通道，根本无须创造一套全新的连接系统。你会更加自信地向前推进工作，因为自己有经验可以借鉴。

自己试试看。想想自己眼下正面临的挑战，然后想想从前自己遇到相似挑战成功拿下的经历，总结一下当时自己用到的所有方法，看看有没有哪种方法能帮你解决眼前的问题?

这种探究方式使你能够将一次人生经历中学到的东西整合起来，再将其转移到另一次经历中去。这种探究并不是让你反思过去所有的错误和失败，而是让你转向成长心态。因为你在运用自己的生活经历

做人生指南，所以在和新的伙伴或项目合作时，在创造有效方法的能力方面你会感到更自信。相反，如果只回想自己过去失败的经历，你就会故步自封，感觉自己永远都是个业余选手。

回答那些有成功先例的问题的过程，就像别人问你“怎么能做到那一点的”这个问题时，你重新描述一次奇妙的冒险体验一般。这个过程的有趣之处在于，你要重新审视每个踌躇不决的十字路口所做的那些选择的每个细节——运用的策略、使用的工具、经历的情感以及所有促成问题圆满解决的因素等。你下一次冒险远行的规划中，就要融入这次成功经历中可以为己所用的有利因素。以下问题可以助你获得这种智慧：

- 你在类似的情境中取得过成功是什么时候？当时你个人做了哪些努力？
- 故障点是怎样转化为突破点的——事情开始出现问题时，是什么扭转了局面，让事情步入正轨的？当时你又起到了什么作用？
- 如果你想不到一个类似的情境，那么就想想生活中成功的一面，可以是健康方面，比如扶助家人，或者培养一项爱好，比如象棋。你特别采取了哪些有效措施？你怎样将以前经历过的事情应用到当下的情境中？

2.有意探究：发现你的良性意图

史蒂芬·柯维在其著作《高效能人士的七个习惯》（*The 7 Habits of Highly Effective People*）中写道：我们总是很繁忙，总是为那些看似紧急的事情左右，而忘了对我们而言真正重要的东西是什么。了解对自己而言最重要的东西，这被日本合气道武者称为“良性意图”。有意探究利用问题帮助你明确对自己而言真正重要的东西是什么。当你感到迷惘、被他人意见左右或被紧急事务的压力压得难以喘息时，这种探究类型是最奏效的。那些着意提出的问题就像指南针的磁针，可助你

判定此刻什么对自己重要，明确自己想去哪儿。这些问题都是开放性的，这便意味着除了你自己，没人会知道答案。它们要求你打开思路，这样才能找到自己内心独一无二的真实想法。

在充分探寻过程中，有意探究问题给了你面对不确定性、挑战性及复杂性的力量。提这类问题时，你应当以一个亲密朋友、可靠的同事或红颜知己的身份，用恭敬和好奇的语气提出来。以下是有意探究的重要问题的范例：

- 在此情境中，什么对你最重要?
- 此刻什么使你感到惊讶?
- 是什么鼓舞着你?
- 什么对你来说很有挑战性?
- 不论怎样，在此情境中，你是如何提升自己的能力的?
- 你想从中学到什么?
- 离开会议后，你会有什么感想?

3.有影响力的探究

当你感觉自己似乎无法与某人取得联系或处理问题没效率时，该探究类型最有效。有影响力的探究会利用很多问题帮助你确认自己与生俱来的思维优势、影响他人的能力以及需要支持的地方。

为了让你更加轻松自如地使用有影响力的探究，我们将一些问题分成了4种认知类型，这些认知类型绘制在“发掘自己的思考才能”（即策略2）的章节中。



探究罗盘

分析型：注重“为什么？”在分析型象限中的人通常会问这样的问题：“事实是什么”，“数据说明了什么”，“达到目标最合逻辑的方法是什么”，“为什么这样是对的”。这类人倾向于：

•逻辑思维。

•解释事物的有趣事实和相关数据。

•整齐有序，使混乱回归井然有序。

•评价。

•做比较。

•试图阐明和量化。

•为了理解清楚，将想法和问题分解开。

•专注于最大限度地提高效率，追求卓越。

•询问哪里出错了，并能很轻松地给出如何修复的建议。

程序型：注重“怎么做？”在程序型象限中的人会将问题的焦点集中在完成一件事所需行动的具体顺序上，比如：“我们如何做这件事”，“这会花费我们多长时间”，“最后期限是什么时候”。这类人对事件的计划和顺序充满好奇。他（她）喜欢有历史或背景的情况，倾向于：

•想知道处理事情的具体程序。

•执行计划。

•回顾过去以寻求参考和历史背景。

•使事情可预测并可重复进行。

•有时间意识，知道做事情要花费多长时间。

•明确事情主次。

•为自己的承诺负责。

•注重最终成果，找准目标。

关联型：注重“谁？”在关联型象限中的人会问这类问题：“你感觉这怎么样”，“谁能帮助你”，“你需要什么支持”。这类人重视与他

人的交往，并秉承着一个基本信念：人就是资源。他们倾向于以下情况：

•探索他人的感受和需求。

•思考情境是怎样影响一个人的。

•了解关系的质量。

•探索如何拓展关系网并创造联系。

•能体会他人的感受。

•注重团队的幸福感。

•追求如何帮助他人成长和发展。

创新型：注重“如果……会怎样？”在创新型象限中的人会比较关注未来，喜欢规划新的想法和策略。这类人可能会问：“我们该怎么做一件史无前例的事情”，“要完成这件事，我们所有能用的方法有哪些”，“我们的愿景是什么”。他（她）对潜在的模式很感兴趣，并喜欢将不同的想法和概念与创新的事物结合起来。他们倾向于以下情况：

•寻求个人优势。

•寻求新想法、新人、新概念、新合同和新工作。

•将想法、概念或人与新鲜事物整合起来。

•探究最富有想象力和创造力的可能。

•把其他事物加入未来的计划。

•寻找全局的愿景。

我们每个人生来便擅长一种、两种、三种甚至所有这4种探究方式。每个人都有自己的默认设置，可以这么说——探究的来源在很大程度上指导着我们如何影响自己和他人的思考。在204页的罗盘里，观察自己提出的问题通常指向哪一象限，就在这一象限里放上一颗星星。如果有一个象限你很少使用或对你来说很具挑战性，在这个象限里做个不同的标记。一旦认识到自己偏爱的探究方式，你就会知道哪种类型的问题自己最容易想到，哪种问题你最习惯使用。你或许会发现这直接关系到你在“发掘自己的思考才能”章节中所发现的认知类型。除此之外，你会认识到自己的盲点，也会想到能拓宽视角的问题。

很多与我们共事的人，工作时有一个主要的探究领域，在家时却有着另一种探究领域。艾拉在一家大型科技公司做市场总监。别人当面给她汇报工作时，她总是摆着一副冷酷的面孔，所以你根本不会知道她其实十分渴望了解周围的人。她并不像大家认为的那样，是个铁血战士。关联型的探究方式使她成为一名成功的客户谈判者，然而，她认为这并不是成为一个领导者的恰当方式。

和艾拉一样，很多人对自我的划分限制了他们的影响力。尽管我们并非有意为之，但这种行为已经在我们的家庭、文化和社会系统中根深蒂固了。艾拉认为，在一个公司团体中，如果女士太温柔或表现得太关心他人，就会不受重视。这是一种市场共享的观念。在思维共享的环境中，我们需要关联型智慧。此外，多项研究表明，幸福感和效力都直接关系到能否全身心投入工作。对家庭生活来说，也是一样。第一步是要有自我意识。第二步也是更加困难的一步，是自我许可。在艾拉的案例中，如果她真正允许自己的关联型好奇心出现，她自己首先会意识到这一点，但另一方面她也会很快发现，在别人眼中，她更平易近人、值得信赖了。

和你的盲点交朋友

你很少提问的象限往往就是你的盲点所在。例如，某人可能会不断问你当前的感受（关联型），却从不问你对将来的打算（创新型）。就不同的认知类型而言，发现自己的盲点所在对提升你的探究能力十分有帮助。这些盲点很容易确认，因为如果有人从你常常避开的象限里抽一些有影响力的问题问你，你会觉得自己受到了意外打击，误以为他们的问题是向你发出挑衅或攻击。

关注自己的盲点，向擅长这种探寻方式的人学习。采用成长心态，这样就能够寻得他人的支持，你也知道，有盲点并不意味着你能力不足。实际上，这表明了你很清楚自己擅长什么，也知道自己在哪些领域需要后援。这就是协同的本质所在。

人们探究自己最不常使用的象限时，往往会有思维上的突破。我们曾合作过的一位人力资源总监是一位出色的老师，她风趣迷人，对工作了如指掌。然而，在按要求带领团队时，她得到的评价却很一般。通览探究罗盘中的4个象限后，她意识到自己在程序型探究方式中存在盲点，自己也从未花时间探究过如何将自己的工作内容朝着详细有序的方向发展。她发现，这正是她在每次研讨会结束时感到混乱、匆忙的原因。她曾经以为，程序型探究方式让她变得刻板无聊，而事实上，和拥有程序型探究方式的人一起工作，能让她在处理材料时更有效率。

使用探究罗盘

设想一项你眼下工作中正面临的挑战。单独思考这一挑战会让你忽略一些重要的观点。为确保你有一个全方位的思考方式，浏览探究罗盘并从4个方向思考问题。以下是每个象限中的典型问题，有些问题可能符合你的探究方式，有些不符合。当你发现自己思维受阻时，可以参考对你而言不大习惯的象限中的问题。

分析型问题：想一想“为什么？”

•这一问题背后的逻辑是什么?

•我为什么参加这次会议?

•这一通电话的目的是什么?

•我目前知道的事实是什么?

•使用的衡量标准和数据是什么?

•清晰明了、众所周知的是什么?

•我为什么要做这件事?

•底线是什么?

•为此要付出什么代价?

程序型问题：想一想“怎么做？”

•什么时候我可以期待这件事的发生?

•计划是什么?

•这会花费多长时间?

•需要什么资源?

•这和我已经在做的事情有什么关联?

•如何将风险降到最低?

•我准备使用什么方法论?

•我以前做过什么与此有关的事情?

关联型问题：想一想“谁？”

•这对他人有什么帮助?

•人们需要什么?

•我还需要跟谁讨论?

•他们感觉怎么样?

•客户需要什么?

•团队内部联系紧密吗?

•这对牵涉其中的人有什么影响?

创新型问题：想一想“如果……会怎么样？”

•整体构想是什么?

•我能提出的新观点是什么?

•有没有另一种思考问题的方法?

•都有哪些可能?

•这有什么独特有趣的地方?

- 这其中最具突破性的地方是什么?
- 完成这项工作的所有方法有哪些?
- 会有什么史无前例的事物被创造出来?

探究为何如此重要

乔治刚被一家世界级大科技公司任命为业务拓展部门的高级副总裁，现在在管理团队工作。他给我的印象总是闲散放松的，但给我打电话时听起来却十分迫切。“道娜，我们的领导团队真的需要帮助，尤其是我们的新CEO彼得，他简直无法相处！你能飞去伦敦见他一面吗？”

我问乔治，是彼得本人在寻求帮助还是乔治单方面想让他接受帮助。正如我所担心的那样，情况属于后者。通常情况下，我不会考虑这类“被安排的”合作关系，但随着乔治进一步的阐述，我被他现在的处境激起了斗志。他跟我解释道，在彼得和华尔街分析人士初次见面之后，公司的股票价格就跌了20个点。于是之后的管理团队会议就成了一次“错误集会”，因为每个人都想把责任推给其他人。

我要求看一下彼得和金融分析师的会议录像，以便更多地了解彼得这个人。情况的糟糕程度远远超出我的想象。在回应分析师的话时，彼得就像一个紧握的拳头，一拳接一拳地回击他们的问题。我是一个涉世不深的人，别人认为某个人“朽木不可雕”时，我却并不觉得。我发现，彼得的父亲也在这家公司上班，彼得成年后就一直在这里工作。50岁的时候，彼得成了这家公司史上最年轻的CEO。我给乔治回了电话，告诉他我同意和彼得面谈一次，但前提是彼得本人亲自发出邀请。

这家公司的办公室皆为玻璃墙体，从这里可以俯瞰泰晤士河。我在接待室里足足等了30分钟，30分钟里，我一直在数摩天轮“伦敦之眼”转了多少圈。正当我百无聊赖之际，彼得的助理终于来告诉我彼得可以见我了。见面后，我还没坐下，彼得就开始说话了。我看到的是

一个一直生活在嘈杂世界边缘的男人。他向我抱怨说，乔治是个优柔寡断而又懦弱的人，他总是提出问题，却从不表达自己的真实想法。紧接着，他又描述了管理团队里其他人的缺点，还指出他们的拙劣表现是如何导致分析师挫伤公司业绩的。随后，他重新靠回紫红色的真皮会议椅上，双手交叉在胸前，直直地注视着我。他骄傲地宣称，从没有任何指导师能够跟他一起工作。

我什么也没说，站起来，把电脑包往肩膀上一背，走出了办公室。我等电梯的空档，他叫住我，问道："你究竟想干什么？"如果这是一个实实在在的问题，我或许会停下来回答他。但是这一次，我一个字都没说，而是背对着他，直接走到冷水器旁。他一路注视着我，看我把一个纸杯放在水龙头下面，接满水，水又从杯口溢出来，流到地面，直到在我脚边形成了一个小水坑，我才关掉水龙头。我把杯子扔进垃圾桶，进到电梯里，乘电梯来到大厅。

我走进旋转门正准备离开公司，彼得追上了我。他跟着我来到街上，说他想知道到底发生了什么事让我突然走掉。他的声音透露着轻微的好奇感，这表明他的思维有可能正在慢慢打开。他跟着我沿着街道一路往下走。我告诉他，他的思维就像水杯一样，装满了自己的想法，容不下任何其他的人或事。所以，我不想把自己宝贵的时间浪费在他身上。我向他解释说，我最热爱的事情就是一起思考，但现在看来是不可能了。接下来要穿过一个很长的大厦，他仍然跟着我，一句话也不说。最后，在转弯时，他说："人们总告诉我，要多听多问，但是我曾经是以一名工程师的标准接受训练的。我希望我能解决问题、修理东西、给人们提供正确答案。"他耸了耸肩，接着说，他真的不知道人们想从他这里得到什么。我看着他，也许这番话听起来很奇怪，但我却深信不疑。

我很清楚"要保证自己永远是对的"是何种感受。我合作过的大部分CEO都被自己的惯性思维牢牢束缚住了。不幸的是，得到奖励的正

确方式通常代表的是高级领导者使用的探究方式，因为这样才能达到统一，实现所有员工共同思考的目的。很明显，彼得也是这种情况。我知道，接下来我要做的不仅仅是言语说教了。于是，我停下来，转向他，伸出一只手并握成拳头状。我告诉他："彼得，人类的思想就像这只手，可以张开也可以紧握。"我用拳头撞了一下他的肩膀，接着说："紧握拳头让你看起来很有力量，但是如果你一直这样，总有一天会跟他人发生冲突，而且很明显，你也不可能从他们那里获取或学到任何东西。我知道我说的这些道理你都懂，对吗？"

他一句话也不说，只低着头看自己的脚。

随后，我给他提出一项挑战——每次发现自己的思维像拳头一样紧闭时，如果他确定自己是对的，就问问自己想追求正确性还是有效性。如果他决定追求有效性，再问问自己此刻对他而言最重要的是什么。这个有意的探究能让他把封闭的思维打开一点。随后要做的就是观察了，就像一个优秀的工程师一样，他需要观察自己给周围的人带来了什么影响。

我知道这个简单的建议会将他带入自己的舒适区，但是，我还需要知道，对他而言，成为领导者的渴望是否比当老板的习惯更强烈。他的回答让我十分震惊："我会做这个试验，问自己这个问题并观察其影响。"然后，他眨了眨眼睛，回复道："这只是一次试验。我保证不了任何东西。"

一个月后，彼得邀请我参加他们的管理团队会议。他告诉我，这次试验对发现他自己的良性意图非常有用：他想以公开协同合作的方式和他人共同思考，但是他发现自己对他人，特别是对分析师的影响一直以来就只是让他们哑口无言。他不知道这是为什么，所以想在实际工作中，即在他的领导团队中与我协同合作。我竟然答应了他，连我自己都感到惊讶。如果在过去的一个月中他学会了如何打开思路，那么，现在我所能做的至少是对他打开我的思路。

当彼得的团队按照议程开始工作时，我计算了一下团队中12个人同时“工作”一小时要拿的薪水，这一小时内在座各位不停地争吵、抱怨和诋毁，公司则要付给他们超过6位数的报酬。挑战没有得到解决，员工之间相互指责，空气中弥漫着紧张情绪。彼得在安排日程，声音震耳欲聋。每个人都在以个人事务为中心汇报工作，没有任何互相交流的迹象。4个小时内，除了问什么时候吃午饭，没有一个人提出其他问题。他们还是以命令和控制手段占主导的旧有市场共享模式来管理公司，试图通过一层层的权力镇压强制推行自己的理念。每次有人开口讲话，说话前都得看彼得一眼，彼得不点头，他（她）就不能说。公司花了一大笔钱让这些人逐个汇报工作，而不是共同思考。

那天晚上我和彼得一起参加了他的家庭宴会，亲眼目睹了他完全不同的一面。他的女儿索菲亚一进房间，彼得就给了她一个熊抱，还问她白天在学校有什么惊喜的事情发生。他又问了女儿一些令人回味的问题，并全神贯注地听她回答，他的言行令我耳目一新。当女儿谈到诸多挑战时，他并没有急着插嘴帮她“开方子”，而是问她打算怎么应对这些挑战。

后来，当我们单独相处时，我便问他如何建立起和女儿之间如此密切的联系。他解释说，在她13岁那年，他就意识到，女儿能在家住的日子已为数不多，只有短短几年了。他想在这几年里对女儿产生一些积极的影响。他想让父女两人享受彼此的陪伴，所以他开始带她去航海。直觉告诉他，在船上，是他的思维最开阔、求知欲最旺盛的时候。所以航海的时候，他可以问女儿很多有趣的问题，并真正聆听女儿的答案。我告诉他，他和女儿的关系，以及精炼的航海技术可以教会他在指导工作中与他人有效协同合作。我几乎可以看到彼得的思想已经打开一角，在不同的思维领域中从容转换。

“其实，有一点很明显，我问女儿问题是为了让她说出更多的心里话。而在航海的时候，我得不断进行微调和定位才能做到‘顺风顺

水’。”

彼得接着说道：“我需要盯紧自己想去的方向，不停地自问风向和浪高情况如何，这样才能借风航行，保持速度，破浪前行。”他这番话真是令我如沐春风。

我发现工作中的彼得不像是水手，倒更像是一个弓箭手，他凌驾于他人之上的权威就像一张弓，他的观点像无数支箭。我告诉他，有些情况下弓箭策略非常奏效，然而，与团队成员协同合作并不在这些情况之列，因为这些成员最终会觉得他们好像成了你的靶子。我让彼得考虑一个问题，如果不是在海上航行，而是在各类会议中航行，他会如何与他人沟通。他若有所思地转过头去，看向窗外，认真思考着我的问题。

“与其用利箭般的言辞射伤那些分析师或者管理团队的成员，何不像一个耕种者一样，提出一些问题来获得影响力呢？如果你把乔治想象成一阵变向风，满心好奇这阵风打哪儿来，又会怎样助你在自己的航道上前行，驶向梦想的彼岸，那情况又会如何呢？”我一步一步地将有成功先例的探究概念灌输给他。

彼得静静地坐了很久，仿佛在让自己平静下来。而后，他猛地斜过身子，手掌结结实实地在红木办公桌上拍了一下，说：“这太棒啦！我已经知道自己该做什么了。和分析师、乔治以及我的团队一起工作时，用和我女儿、和风相处的策略就行了啊！”

我用了他最喜欢的三个字结束了这次会谈：“说得对！”

但彼得可不好哄，他一本正经地回答道：“说是这么说，可做起来是否有效才是问题的关键。”

接下来的一个月，我听到、看到，也感受到了答案。彼得为我们两人和乔治安排了一次会面，他问了乔治很多问题，这些问题都是为了了解乔治来自哪个象限。一开始，彼得竭力控制着自己，努力不在乔治讲话时插入自己的评价，可还是没忍住插了几次嘴。不过他还是看到了自己忍住不说的积极效果——他最终对公司目前的各种问题有了一个全面的认识。他们两人开始指出对方观点的漏洞，共同探索可能性。

第二天，在管理团队会议上，彼得和乔治使用“如果我们……会怎么样？”这类说法的次数愈加多了起来。他们协同合作的正能量就像流行病一样，慢慢感染了团队中的其他成员。探究方式在这里的使用频率越来越高，成员们也觉得自己的信息输入很有价值。这就使整个团队有可能共同解决公司面临的那些紧迫而复杂的问题。4小时的会议结束了，我最后的感受是，这是一场价值百万美元的会议。

接下来的一个月，我们把重心转向提高彼得在会议中与分析师们交流的能力上。通过使用探究罗盘，彼得认识到自己很擅长程序型探究，但缺乏创新型探究。因此，当华尔街分析师盘问他对公司未来的想法时，他懵了，他无法超越当下进行有效思考。无论何时，只要别人问他有关未来的问题，他会立刻开启防守模式，不想让任何人探测到自己的盲点。他的盲点已经成为公司的盲区。我指出这一状态以后，他开始向有创新智慧的队友求助。那个当初让彼得觉得很难相处的乔治，现在却在为彼得准备未来相关类型的问题呢。

在与分析师的第二次会议中，彼得将乔治和他的CFO安排在左右。每当对方提出分析型问题时，CFO便会作答；与未来相关的问题则由乔治上前应对；对方问到一项计划如何完成时，彼得会亲自回答。比起彼得之前的保守回答，分析师们对他们此次诚实而完整的回答非常满意。因此，分析师们对该公司进行了更加正面的积极报道，

股票价格也随之回升。这次协同合作的真正价值在于，彼得愿意打开自己的思维，去争取可贵的协同的力量。

突破性实践：具体化探究，受理查德·九保山先生启发

以上我们只是了解了探究的三种形式：有成功先例的探究、有意探究、有影响力的探究。现在，我们邀请你体验最后一种探究形式：具体化探究。该探究通常是通往直觉和融合的通道。用身体思考是你独特智慧完整体系的一部分，它将有助于完善你应对挑战的方式。下列探究实践的第一部分可以在你想观察某人或某事是如何影响自己的时候进行，第二部分可以帮助你与他人一起掌握探究方式。

突破性实践第一部分：使用探究策略使身心集中

在飞机、会议室、饭店或办公室均可完成以下实践内容：

- 做三次深呼吸，气沉丹田。
- 将自己正在应对的有挑战性的人或事放到思维活动的中心。
- 问自己："我思考该问题时身体会出现什么感觉？"
- 当你呼吸、察觉到这些感觉时，问自己一个问题："用什么比喻来描述这些感觉最恰当？"
- 将一只手放在腹部，问问自己这种感觉需要什么。例如："如果我感到胸闷，像被绳子绑住一样，这感觉或许是在告诉我，我需要给自己一些喘息的空间了。"

突破性实践第二部分：和他人一起使用探究策略

花5分钟时间，找一个愿意与你一起探索该实践的人。指定你们两人分别为X和Y，随后进行角色互换。

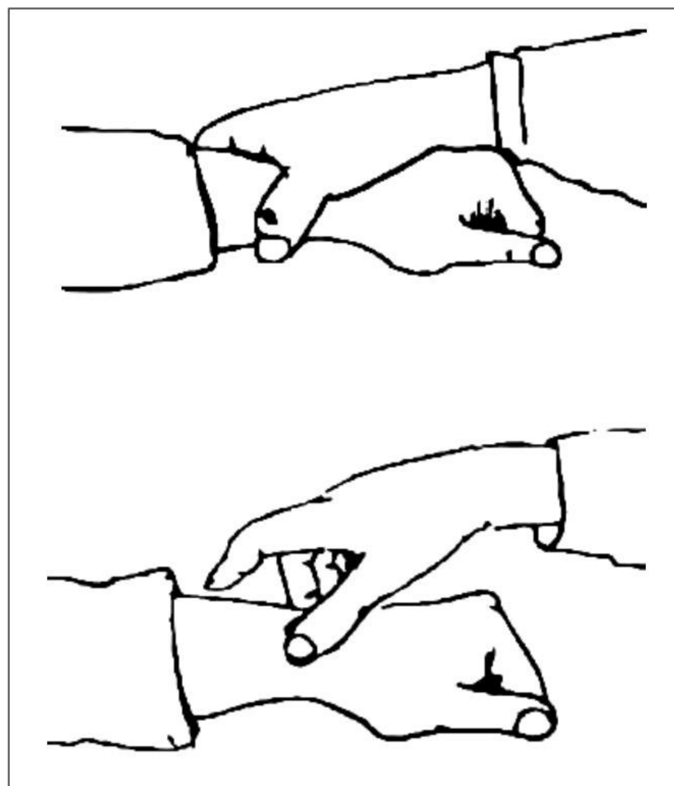
第一步：说服——试图改变他人的思想

Y伸出一只紧握拳头的胳膊。X紧紧抓住Y的手腕。X尝试往任意方向推动或拉扯Y的胳膊，此时Y要想尽办法避免胳膊被移动。经过一分钟的努力，两人暂停，开始记录这些动作产生的相关影响。

做完之后，你的脑海里会出现一个什么短语或隐喻呢？比如："思想封闭的""一意孤行的""反应迟钝的""镇定自若的""笨手笨脚的""掌控力强的""操纵自如的""像推土机推石头般吃力的"。

第二步：探究——手腕上的蝴蝶

开始时，Y保持和步骤1相同的动作，伸出一只胳膊，并努力保持胳膊不向任何方向摆动。这次，X做一次呼吸，然后放松，轻轻地——像蝴蝶落在枝头一般——接触到Y的手腕。碰触之后，X能感觉到Y胳膊此前其实一直在动。只有死者才会真正一动不动，活着的人会总处于运动之中，即使这些动作幅度很小，很多时候也能感觉得到。X感受到Y的动作，随着他动，和他一起动，慢慢加大晃动幅度带着他动，最后两只手不再碰撞，不再推搡，而是一起默契地动起来。



以这种方式一起运动，X会注意到自己有机会引导Y的胳膊向自己原本期待的方向移动。他会发现，除了最初计划的移动路径以外，实现目标的路径还有很多，有些路径会导致冲突对抗，有些则会促进和谐。X通过带动、引导及跟从等手段，极大地改善了与Y之间的关系。

思考以下问题

•哪一种方式需要花费更多精力，付出更大努力：紧紧守着自己的位置，还是像蝴蝶一样以四两拨千斤？

•如果这只蝴蝶好比你提出的那些问题，而那只手腕是你所熟知的最强硬的人，你该怎么办？这种情况下，你会怎样问这些问题呢？

这次突破性实践非常关键，它能帮你认识到自己和当前挑战的联系，发现自己需要帮助的地方。在下面的故事里，安吉阐明了这一

点。这个故事讲述了一个正处于转折点的女士，她是一家非营利性组织的高级领导。

克劳蒂娅曾在一个著名的社区艺术中心当了近三个月的主任。从在那儿工作开始，她每天面对的就是员工制造的无数挑战，还有一幢风化褪色急需呵护的地标建筑。这份工作没有蜜月期：压力、挑战和员工问题很快就击垮了她。克劳蒂娅本是个乐观主义者，面对每个人都挂着标志性的微笑。但是，她的积极天性正一点一点地被侵蚀。也正是在此时，她雇我作为她的思考合作伙伴。

在克劳蒂娅的办公室，我们见了第一面。办公室里通风很好，她披着一件外套坐在那里，两眼一直盯着天花板裂缝中渗入的水滴。相比之下，书桌周围代表各种可能的标志则十分抢眼：准备展出的惊人艺术品；专门介绍她的杂志文章；有杰出作家签名的书籍……她的办公室呈现了她面临的矛盾处境：梦想、抱负、创造力都在破旧的基础设施和不确定的财务状况之间奋力寻找着自己的位置。

克劳蒂娅描画了自己纠结的内心的图片后，我让她停下来，做三次深呼吸，将她面临的最直接的挑战——她的员工——放到思维的中心位置。我问她："想到他们时，你的身体有什么感觉？"听到这个问题，她的肩膀缩了一下，头低得更深了，伸出手去按了按自己的后腰。

"我感到无比紧张，感觉自己像一块弹性橡皮泥，被扯得很远。人们总是将我往不同方向拉扯。"她说完，无奈地叹了口气。

我让她把手放在腹部，问她："这种紧张感此时有什么需求？"

她苦着脸说道："我需要支持，也需要员工们各尽其职，不要一直唠叨我。"显而易见，员工问题占据了她的大部分精力，极大地干扰了她的生活。

我把我的手臂伸出来，让她将其想象为自己的员工，演示一下她和员工之间是如何互动的。她抓住我的手腕，厉声喊出各种要

求，还试图来回推我的手臂。我立刻锁紧胳膊肘，变得很强硬。“我根本动不了你！”她沮丧地说。然后，我让她碰触我的胳膊，就像一只蝴蝶一样落在我手腕上。这一次效果完全不同：我不觉得被强迫，她也没有推我。很快，我们俩的胳膊便默契地画起圈来。

谈到刚才的那番体验时，她的肩膀又一次垂了下来，她说：“我刚开始在这工作时，就希望未来是这个模样。我一直认为自己是一个很合群的人，但在与他们相处过程中出现的所有问题令我非常沮丧。在这儿，我必须不断催促才能把事情做完。”她接着说自己过去是多么有耐心、多么关心员工。我发现当时公司有16个人直接向她汇报工作，他们经常对问题的细枝末节纠缠不清，难怪她不喜欢和这些人联系。我伸出手，就像蝴蝶一样轻轻地落在她的手腕上，然后问她是否有什么想法来改变公司的结构，让自己得到解脱。她说希望身边有一个小团队，由他们承担与员工接洽的工作，说这番话时她眉飞色舞的。

第二个月我再来的时候，克劳蒂娅骄傲地跟我说，她已经建立了一个管理团队作为自己的重要支撑网络。团队有4个人，他们使用探究策略帮助对方思考问题，共同解决组织遇到的挑战。这个做法解放了克劳蒂娅，让她能够专攻自己擅长的东西——利用自己的关联型影响力。在接下来的两个月里，她创造了一个充满活力、互相帮助的团体，获得了国家级媒体的报道，会员增加了25%。该艺术中心服务的客户每年都有上涨，人数从4万增长到9万。当年年底，她组织了一场成功的宣传活动，这次活动为建设一座新商厦筹得了大笔资金。

探究策略为彼得和克劳蒂娅带来了福音，也可以帮助你获得自身的智慧，与思维方式不同的人相处。探究策略还能让你从更广阔的视角看待事物，发现新的可能。在下一章中，我们将探索如何与团队一起使用探究策略。

本章总结

主要概念	指南
探究有助于我们超越非此即彼的状态。	提出一些问题，引导自己摆脱分歧，走向共同的未来。
我们应对挑战或其他人时，采取的要么是成长心态，要么是静止心态。	无论是对人还是对挑战，都要转向成长心态，提出“我能从中学到什么”“我如何提升自己的能力”等问题，实现这种转变。
感到问题很棘手意味着你的思维不再关注已知事物，转而关注未知事物了。这是一种积极状态，是一种成长。	每次感到问题棘手的时候，就站得更笔直一些。这意味着你越来越聪明了。对待他人也要如此。
看待事物，我们倾向于从自身观点出发，这种做法局限了我们。	欢迎多元化观点。探究会帮助你以更广阔的视角观察问题，增加自己的影响力。
三种探究方式： 1. 有成功先例的探究 2. 有意探究 3. 有影响力的探究	当你思维受阻或需要拓宽视角时，可以使用这几种探究方式。
有成功先例的探究能帮你从以往的成功中获得信心。	如果思考止步不前，使用有成功先例的探究，找寻以往奏效的相似情况。
有意探究提醒你什么才是最重要的。	使用有意探究能让你更清楚什么对自己来说最重要。
有影响力的探究会使用一些问题，帮助你发现自己具备哪些影响他人以及发现自身不足的天生优势和能力。	探究罗盘的 4 个方向： • 分析型探究：想一想“为什么？” • 程序型探究：想一想“怎么办？” • 关联型探究：想一想“谁？” • 创新型探究：想一想“如果……会怎么样？”

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



发现他人的探究方式

> 你我思维方式不同并不意味着我们当中有一个人是错的，只能说明存在另一种正确的方式。
>
> ——费思·杰格德

亨利·福特发行的T型车创造了汽车行业的一大突破，充分展现了探究的4个方面。起初，他有一个程序型问题有待解决：为了满足日益增长的T型车需求，他不得不增加两倍的劳动力，并将削减利润的庞大开销降至最低水平。他的解决方案是，1913年在海兰帕克的工厂里引入流水生产线。这一举措大大提高了工厂的生产效率，在接下来的一年里，相同的劳动力的产出几乎是原来的两倍。这是分析型探究的胜利，但同时一个新的噩梦让他措手不及：由于流水线工作繁重且乏味，员工开始集体辞职。

福特通过创新型探究和关联型探究解决了这个问题。他改善工作环境，将员工的薪水翻一番，增至每天5美元，这种年均1 000万美元的支出增额可谓前所未闻。而他此番孤注一掷的做法在短短一年之内便带来丰厚的回报：年劳工流失率从370%下降到16%，生产力从40%

上升到70%。很快，福特成为全球最伟大的汽车制造商，他自己也成了一个亿万富翁。他甚至还改变了一个社会现状——生产普通人（甚至包括自己工厂里的工人）买得起的汽车。这便是一个分析型探究的成功案例。

要掌握探究策略，我们从一开始就要秉持一个基本信念：他人的思想很重要。这个信念要求我们放弃市场共享的习惯和观念，因为这样会让你的影响力降到最低。你需要与思维方式不同的人协同合作，从而帮助自己最大限度地发挥影响力。你不可能擅长所有的事情，这一事实使得以上要求成为可能。你会逐渐意识到你是多么需要别人来拓展自己的思路。

如何冲破不同探究类型的阻隔实现协同合作

当我们试图与他人协同合作时，会有很多方法行不通。分析型思维和程序型思维被视为“左脑主导思维”。为了从这个角度理解问题，你的头脑会理性地将问题分成若干小份，最后汇聚成一个答案，再创建一个程序，制订一个解决方案。思维共享主要出现在你的“右脑主导思维”中，创新型探究和关联型探究也发生在“右脑”。大脑右半球思维喜欢探究事物的来龙去脉，而非其中一点，对待不同思维之间的联系也是如此。通过这种方式，很多新的可能性得以产生。

分别用左脑、右脑思考的人见面交谈时，经常会冲突不断，无法实现协同合作：面对老板乔纳森的分析型问题，杰西从来不会回答说“这是一个炫酷的创新”，她通常会说“这太冒险了，我们以前从来没有这样做过”，然后会用一个故事来解释自己的评价，故事是关于一项决定会对人产生怎样的影响（关联型）。这个做法总会使乔纳森满心恼火甚至愤然离场，而杰西却搞不懂为什么自己无法与上司沟通。

下图阐释了上述问题。



在这个例子中，关联型探究和分析型探究会让人出现紧张感，但是不论4种探究类型中哪两种交锋，都有可能出现故障。CQ的一个关键部分是了解如何弥合这些不同观点以超越“非此即彼”的想法，找出可能性所在。当有人迅速加入并从不同象限提问时，你可能倾向于认为自己受到了他的攻击。如果你的同事在关联型探究中存在盲点，那么，当谈话内容转向人、团队建设、感想时，他会感到无聊，以为会议脱离了轨道。如果创新型探究是你老板的盲点，大观念、不同的评

价、冒险行为都会使他不安，在他看来你是在浪费时间。如果你的合作对象的盲点是程序型探究，那么在他眼中，你对时间、顺序、计划和推出细节的讨论都是鸡蛋里挑骨头，无聊至极。

我们通常会关注两件事情：别人说话的内容以及我们对该内容产生的内部反应。与此相反，连接你和他人协同合作的方式，就是去思考你的同事来自哪个象限。这能使你拓宽自己的视野，考虑他人带给你的价值。以下问题会帮助你从敌对的态度转至友善提议的角度。

•试图影响我的人来自哪个象限?

•试图影响他们的我来自哪个象限?

•他们所说的有哪些是对的?

•他们的影响力如何提高我的能力？我如何提高他们的能力?

•我们的共同意图是什么？我们如何共同努力达到这个意图?

协同合作出现故障的一个迹象就是，当你听到有人对问题的回答是“是的”，但紧接着立刻说了“但是”。例如，米奇说：“是的，我们有一个强大的愿景和战略计划，每个人对此都很兴奋，但是，要制订这项计划，我们仍然有太多的财务障碍。”这句话说得没错，却会让员工很迷茫，甚至让人发疯。

像米奇这类经常使用“是的，但是……”句式的人，总是在思维有效点和盲点之间打一场网球赛，他们自己无法弥合这种差异。他们用“是的”来表达自己的有效点，用“但是”表达自己的盲点。以我的经验来看，当人们使用“是的，但是……”的时候，他们直觉上知道自己擅长哪一方面，也知道哪里需要帮助。米奇真正想表达的是“是的，我有一个鼓舞人心的愿景。我提出了很不错的创新型问题。此外，我缺

少分析支持，我需要知道如何筹集该项目的资金”。把“但是”换成“此外”，困境就迎刃而解了。

如果你发现自己或自己的工作伙伴陷入了“是的，但是……”困境，就想一想他们的“是的”来自哪个象限，“但是”又处在哪个象限。这样，你就可以将这两个象限的问题分离开来，一举拿下。

三种探究类型的应用

夏洛特优雅大方、镇静自若，是一家大型非营利性组织的主管，这家组织属于一家更大的全球化营利性公司。她过去常常应付错综复杂的事物，但有时也会被金钱和经营领域的事情难倒。她的团队有9个人，业务遍布世界各地，他们帮助教师、志愿者和儿童，扶助活动跨越60个国家，多个时区，涉及7种语言。

公司、非营利性组织、试图扶助的学校、不断变化的政府、CEO们、主管们……这一切让夏洛特忙得不可开交。我很惊讶她竟能胜任这么多工作。

我们开始合作时，她平静的外表掩饰了内心的混乱。为了防止有人找到她，拉她回去工作，我们约在了一家不起眼的法式小餐馆，点了一个简单的蔬菜沙拉和一杯酒后，她低声告诉我说她准备辞职。精心修剪的指甲穿过煤黑色的头发，她向我解释道："安吉，我已经在这家公司工作了30年，比领导层的其他任何女性做的时间都长。"她停下来喝了一小口酒，眼角闪烁着泪光。她接着说："一开始，每个人都不理我，让我一个人待着，但在过去的10年里，我有过9个不同的老板。最新的一个老板刚刚让我递交一个资金方面的书面提案。上个季度，为了给上任老板做一份书面提案，我和我的团队花了整整三个月。我不知道我能不能处理好现任老板分配的所有突发任务和挑战，但至少他没有不理我。"她小心翼翼地将玻璃杯放在亚麻桌布上，然后问我是否能做她的思考合作伙伴，帮她找到出路。"有20万个孩子从我们的工作中受益。我不能让所有孩子失望。"

我也不能让孩子们失望。我相信我们能找到让她和老板协同合作的方法。

第二天早上，在纽约市中心的办公室里，是时候把这个信念变成现实了。我问她上一次是怎么和新老板进行会谈的。她说，她问了老板一系列问题：他感觉上一季度的工作如何、对接下来的工作中的哪一部分比较感兴趣、团队里每个成员现在正在做什么等。她认为，她与别人建立人际关系和联系，是通过这些类型的关联型问题实现的。以前，她的一个老板是关联型认知类型，这一招十分奏效。然而，一旦有老板是不同的认知类型，就会出现问题。然后，她只得找出老板想要的，重新定位自己的整个战略，以获得所需资金。我告诉她，宝贵的时间和资源都浪费在取悦每个老板上了，并没有放在执行公司的使命上。此外，这种策略使她完全成了局外人，忙着让老板满意，而忽略了团队真正的需求。

以新老板的行为举止为基础，我们开始假设老板所想和夏洛特所做的不同。我建议夏洛特准备下一场会议，使用三种探究策略，找出其中对他们两个都有效的方法。

第一步：有成功先例的探究

我叫夏洛特拜访几个熟悉新老板的同事，询问过去让老板满意的成功演示：哪些演示老板会参与、他会问什么有代表性的问题、谁和他合作成功了，为什么。然后，我建议她学习老板给别人做演示的方式，因为人们通常都是用自己最习惯的方式把想法呈现给别人的。

她将收集到的信息提炼出来，做成指导方针，这会增加她和团队成功的机会。在这次探索工作中她得出的结论是：比起关联型探究，她更倾向于分析型探究。然后我们的探究焦点转向她从前的成功经历。其中一个关键步骤便是让她回想以前是如何帮助每个团队成员发展和成长，进而实现共同目标的。这种关联型思维方式重新燃起了她在会议中的信心。

第二步：有意探究

有意探究是重要的一步，因为夏洛特此前一直专注于尽力满足别人的需求，而忘记了自己的意图，忘记了整个团队的意图。

我提出的那些目的型问题让夏洛特清楚了对自己来说真正有意义的是什么：扶持自己的项目覆盖的所有孩子。我建议她每次见老板时，都带着团队的小册子。这个小册子用镜头记录着他们足迹所至之处的生活，可以时时提醒他们不忘昔日的辉煌，更要牢记自己的初衷。

我提出的目的型问题帮助夏洛特设置了她的内部罗盘，成功明确了她的目标：帮助她的老板了解了这个团队给公司带来的战略价值，同时也让她打开思路听取老板的期望，最终获取了所需资金。显而易见，在我们看来，她既可以与老板结盟，又不错失自己的方向，这对她来说是不失为一个颇随己心又令人激动的可能。

第三步：有影响力的探究

过去，夏洛特常常用该领域的一些奇闻逸事为自己的预算创建案例：她曾试图寻求不同国家的经理的支持和认可，以显示支撑她事业的关系网遍布世界各地。

鉴于她在探索工作中的发现，我建议她从老板的认知类型（分析型）入手，然后再将其引到她自己的方法上，这样或许更有效。如果不用故事的方式开始，她可以从图表和数字入手，用事实和数据回答老板的问题：扶助的儿童有多少个、影响了多少社区等，不要暴露社会关系对自己的成功有多么重要。她甚至可以讲一些体现自己团队直接影响的令人心痛的案例，但这招只能在她觉得老板全情投入之后才能用。

这次会议前的“CQ”功课正好为她解释项目存在的意义做了准备。她不愿意把老板的监督解释为破坏自己初衷的企图，她准备以一种伙伴关系的心态来倾听他的问题。结果如何呢？夏洛特实施这种方法后，她的老板不仅立即批准了下一年的预算，甚至还同意增加资金。更重要的是，夏洛特觉得她对老板产生了积极的影响，老板对她也产生了积极的影响。

现在轮到你学习如何改变自己的认知类型，让自己像夏洛特那样随心所愿了。想想最近你和谁很难合作吧，赶紧了解一下以下三种探究类型。

1.使用有成功先例的探究方法，尽可能多地采集有关他人探究偏好的数据。与那些和他（她）有效相处的人交谈，以了解他们过去是如何成功的。什么起了作用？什么没起作用？然后用有成功先例的探究，找出让自己取胜的模式。

2.使用有意探究阐明你与此人会面的目的。对你而言，最重要的是什么？

3.使用有影响力的探究，查询探究罗盘，为会议做好准备。尽可能用他人习惯的风格做演示。如何知道何时是从她的风格转向自己风格的最佳时机？如何退让一步，让自己随心所愿呢？

她的老板

分析型

- 寻求事物背后的逻辑。
- 用事实和数据来解释事物。
- 为了厘清思路而提出问题。
- 询问如何让事情高效卓越地开展。
- 询问哪里出错了，并就如何修复给出意见。
- 对“为什么”充满好奇，以便在理解的时候将想法和问题分开。

创新型

- 询问“盒子”以外的问题。
- 提关于未来的问题：“如果……会怎么样？”
- 好奇可能发生的情况、喜欢探索不同选择。
- 探索问题的思路，以获得新的视角。
- 要求创造新的想法而不是重复以前的想法。
- 要求综合考虑问题并创造想法。

程序型

- 调查事物以确保程序正确进行。
- 询问过去的情况并探究如何将过去看作目前和未来的发展蓝图。
- 询问结果和最终成果。
- 要求最佳惯例、结构、常规、时间表和首次展示。
- 询问谁应该负责，谁承担义务。

关联型

- 好奇其他人的感受。
- 好奇事情是怎样沟通的。
- 探求如何将不同的人、想法、地方和事物联系起来。
- 询问涉及他人、发展人际关系相关的问题。
- 询问如何培养人才。

夏洛特

如何在团队中使用探究策略

每个团队面临的挑战都是建立一种集体感，一种彼此依赖感。因为问题通常不是个人表现得有多好，而是团队协同合作得有多好。

——文斯·隆巴迪

大部分人参加会议都是在浪费时间，总是用同样的陈旧方法思考，得到同样索然无味的结果，这总是让我们感到沮丧无力。安吉和我想鼓励你提问："如果我们之前没有这样做，现在还会不会这样做？"把会议看作一次宝贵的机会，可以利用精神资源、挑战自我、挑战团队、尝试新程序……你最终会找到其中真正奏效的几点，让你的CQ最大限度地发挥出来。我们鼓励你尝试进行以下实践，这是我们多年来与多个全球化团队协同合作的成果。

探究的三个步骤

和团队协同合作时，你可以使用与他人相处时所用的三个步骤。当你发起一个项目或工作中面临新挑战时，或者你发现自己一直在同一个问题上打转时，这一方法效果尤佳。这一程序能帮助一个团队内部更真实地互动交流，因为在这个程序里，成员之间会敞开心扉，接纳别人带来的影响。此外，该过程能提高你创造奇迹的可能，人们会利用彼此的差异，而不是互相抨击、无视或不满。

第一步：有成功先例的探究

和自己的团队讨论：从前面对相似挑战时，是什么起了作用？陈述要尽可能详细，探究过去取得成功的条件，创建一幅视觉跟踪图，

这样团队中的所有成员便都能看到有哪些因素可以应用到此次挑战或项目中了。团队中的每个成员都说说自己从其他团队的成功事例中学到了什么。每个团队都是与众不同的，团队的进步需要汇聚每个成员过往的智慧方能实现。

另一个有成功先例的探究的实践是，在每次会议结束时提出这样的问题："这次是什么因素发挥了作用？下次我们如何让这些因素发挥更大的作用？"或者"哪些工作是无效的？下次我们如何避免这些无效的工作？"把每一个项目、每一位客户、每一次会议都看作一次机会，用来完善团队自身的有效流程指南，将每个成员最好的一面呈现出来。要讲究、要诚实、要勤奋，不要袖手旁观，置之不理。投入精力，将集体共有的时间用来共同思考，最终的回报一定不会辜负你们。

第二步：有意探究

花点时间弄清楚你想要的具体结果是什么，并肯定自己的预期结果。让每个成员回答同一个问题："我在这儿的目的是什么？"然后再问问整个团队："对我们所有人来说，什么最重要？"

为团队创建一个图表或视觉提醒图，以定期检查他们的决定和行动。我们和许多虚拟团队协同合作过，他们没有实体办公区，我们建议他们在计算机上贴上便利贴或在日历上创建一个反复提醒他们意图的提示单。你也可以使用隐喻性的提示。夏洛特的执行团队在他们的会议室张贴了一张图片，图片上是一个马来西亚的孩子举着一个科学奖证。这幅图时刻提醒他们，工作的目的是通过科学帮助孩子们喜欢上学习。当新的挑战出现时，团队可以更自信地面对它们，因为他们已经真正把孩子的形象放在心中了。

第三步：有影响力的探究

使用探究的4个方向，画出团队每个成员天生的认知类型，把他们的名字写到最擅长的领域中。然后，讨论团队简介传达出的信息，作为一个团体，你们在哪个象限的探究能力比较强大？有没有无人选择的象限？在某个空缺象限思考时，你需不需要帮助？你从哪儿得到这个帮助？把探究罗盘放在你能看到的地方，这样在思维受阻时，你就能决定哪种问题能打开自己的思路。

查看团队罗盘图（示例1）。这是我们协同合作过的一个团队的罗盘图，该团队是加利福尼亚州一家著名的休闲健身中心。看了该中心的简介后，他们意识到自己缺少程序性探究。这就解释了为什么他们能想出形形色色的点子来改善公司的服务，却很少落实过。这一次，他们决定使用CQ帮助自己跨越障碍。他们选择了一个全体成员都想付诸行动的想法：把一个花园变为一个天然的户外演讲地点。他们从另一个部门（运营部门）招来一位同事，帮他们制订计划和预算。6周后，两个部门自豪地举行了剪彩仪式。

四象限圆桌会议

当团队共同思考一个棘手的问题时，以下程序会帮助你消除许多障碍。这一程序需要你同时使用右脑和左脑，利用聚合思维和发散思维，同时从所有4个角度分析解决问题。



团队罗盘图（示例1）

•创建子团队，分别代表4个象限的探究类型：创新型探究、关联型探究、分析型探究和程序型探究。

•打散团队成员，分别加入自己最擅长的子团队。每一个子团队只负责解决一个方面的挑战。

•要求每一个子团队都提出解决手头问题的办法，在活页挂图或便利贴上记录讨论的要素，贴在人人都能看到的地方。

•分配的时间结束时，每个子团队向大团体提交他们的工作成果。

突破性实践：关键思维

当集体思考遇到障碍时，我们中的大多数人都不知道如何扭转局面。

当集体思考出现分歧时，这意味着人们已经退回习惯性的市场共享思维方式或静止心态。以下是典型的诱发因素：

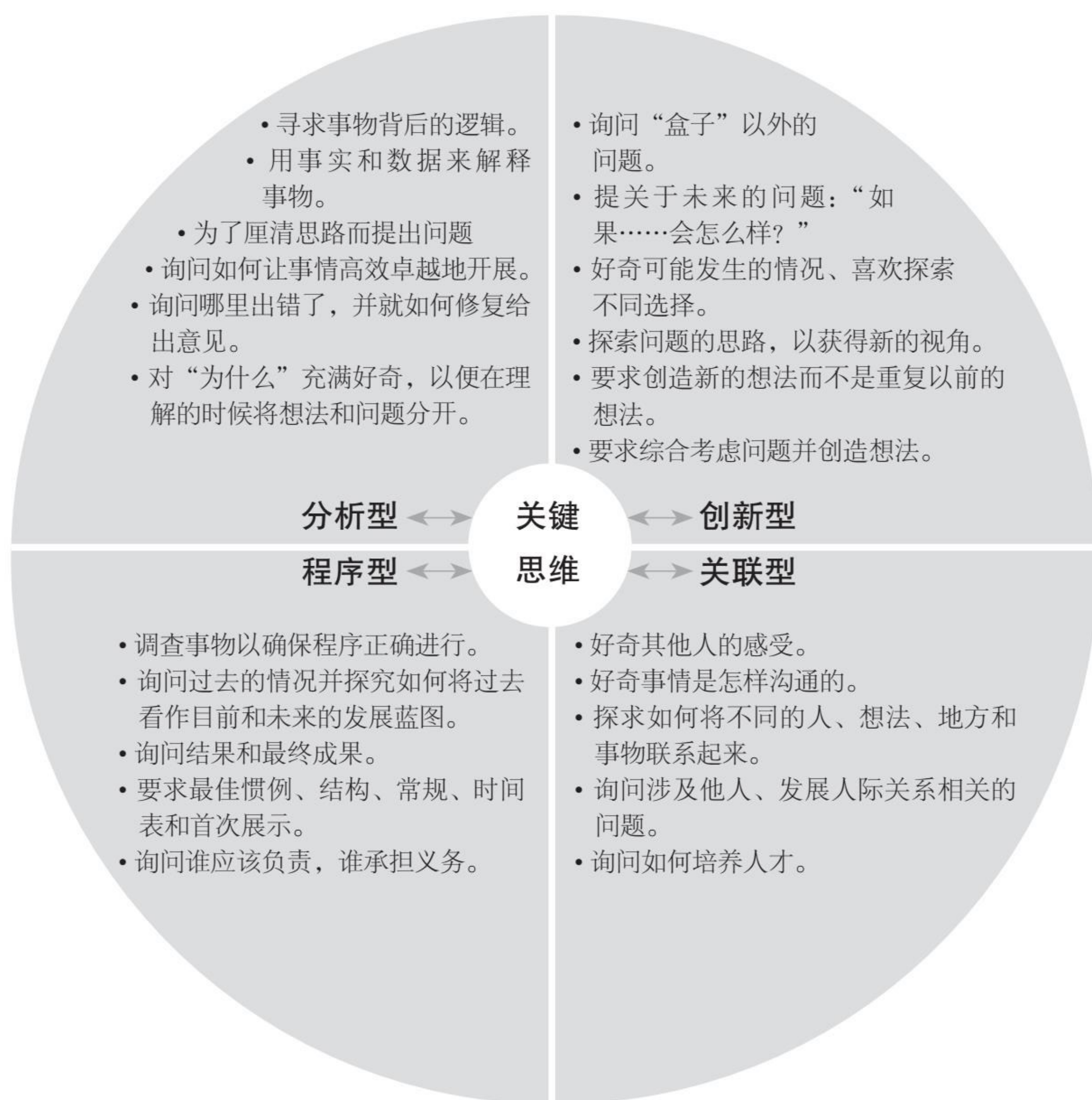
•发生了（或没发生）你不喜欢、不想、不期待、不同意或不打算做的事。

•你做了一个假设，还树立了一个强硬的观点或信念。

•你越来越专注于捍卫个人立场，总想证明对方的立场是错误的。

•你探究对方观点的能力会降低，因为你听到的全是自己内心的声音，这个声音说服你，什么人或什么事是对的或错的，所以你的紧张感会与日俱增。

关键思维可助你转换思想的齿轮，这样你便可以在一个中立而开放的空间里思考，给予对方足够的注意力。这个过程所需时间不超过30秒。当你采用过滤式聆听方式，而非通过自己惯有的视角聆听的话，你真正想听到的不过是自己的想法而已。此刻这场对话就变成了一场网球赛，两人分别站在球网的两侧。以下实践可以帮你跨越球网，从受阻的思维转移到正常的轨道上。以下内容综合了你在本章学到的所有内容，化障碍为突破。



1.把你的注意力从惯性象限转移到中立的象限中，也就是罗盘的中心。静下心来注意自己吸气和呼气的次数，这样做可以使你稳定思绪，打开思路。

2.现在听另一个人讲话，想一想她的思路来自哪一个象限。

3.给予回应时，给出一些暗示表明你对她的想法有自己的理解。这不一定意味着你同意她的观点，只是说明你在听她讲。你可以说“我

理解你说的话”或“现在我知道什么对你来说是重要的了”，这样说就足够了。

4.从你的视角，以一种补充对方观点的方式分享自己的观点，而不是反对对方的观点。你可以说：“我听得出对你来说什么最重要。现在我可以跟你分享一下我的想法吗？”或者“你想听听我的想法吗？”如果谈话出现故障，我们都会暗自希望其他人能“听我们的”。然而毋庸讳言，有影响力的思想也一定是可以接受影响的思想。

几乎每个人的运动和艺术形式中，以关键点为中心的活动都是非常重要的。面对一个球、一根棒子、一张帆、一把油漆刷、一支长笛和一部织机时，我们可以轻车熟路地找到关键点。关键点使人类能够狩猎、游泳和庆祝。可以说关键点是我们生来就有的。虽然身体和双手能记住那些关键点，可我们习惯性的市场共享思维模式似乎已经忘记了。每次使用所有探究方式、每次使用罗盘、想知道如何与思维方式不同的人相处的时候，你都在帮助全人类开启协同合作的重要一页。

本章总结

主要概念	指南
探究有助于我们超越"非此即彼"的状态。	提出问题引导自己摆脱分歧，走向共同的未来。
我们倾向于从自身观点出发看待事物，这一做法限制了我们。	欢迎多元化观点。探究会帮助你从更广阔的视角观察问题，增加你的影响力。
使用探究程序的三个步骤来提升你创造奇迹的机会。这一做法能让你和周围的人利用你们的差异，而不是互相抨击、无视或不满。	使用有成功先例的探究策略整合每个团队成员已有的智慧。 使用有意探究，廓清每个团队成员期望的具体结果。 使用有影响力的探究确保所有观点都得到发掘。 使用探究罗盘，把每个成员的名字写在其最擅长的领域，从而知悉每个团队成员生来就具有的认知类型。

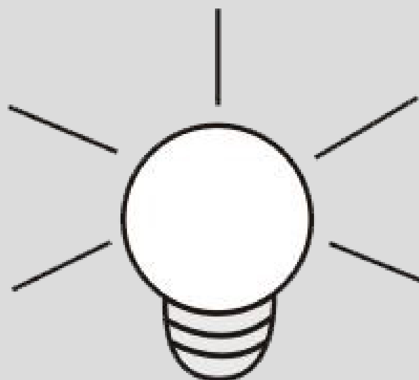
壮观的鸟群

我曾经居住的葡萄园里，每每丰收之后或日落之前，天色变暗，空气中就回荡着成千上万只色泽光亮的黑色椋鸟（俗称"八哥"）的叫声。我称之为"椋鸟之惊"，但我认为这其实应该叫作"壮观的鸟群"。在我们的头顶之上，椋鸟像巨大的乌云，聚集、旋转、转弯、飞扑。一种无形的力量将它们汇聚起来，形成了一条完美合作的莫比乌斯带。如果任何一只鸟转弯或改变速度，那么其他鸟都会照做。

多年来我一直在想，是什么让这种不可思议的协同合作成为可能呢？当隼或鹰袭击时，椋鸟们是如何做到不让一只成员掉队的？下面是迄今为止我了解到的讯息：鸟儿们在丰收时节聚集起来，晚上一起取暖，互相交换信息，并互相保护免受猛禽的袭击。我们可

以用一个简单的规则解释它们如何保持如此令人难以置信的凝聚力：每一只椋鸟都保持周围有7只相邻的鸟，这与距离无关，全凭意识形成。当一只邻鸟移动时，这只鸟也会跟着动。每只椋鸟的行动都受其他椋鸟的影响。无论团队有多大，也无所谓两只椋鸟是否在葡萄园的相对两侧上，看起来似乎每个个体都与同一个网络相连。这是一个悬在边缘上的系统，能在瞬间发生转变，就像雪崩或芭蕾舞剧一样。

策略4
思维共享 创造合作共赢的未来



思考 —— 思维模式 —— 思考才能 —— 探究 —— **思维共享** —— CQ

转变你的思维模式，创造一个合作的未来

COLLABORATIVE INTELLIGENCE



转变自己的思维模式

> 未能实现我们的梦想，这不是失败；整日做梦，幻想着能实现梦想，这才是失败。
>
> ——迪伊·霍克

在工作和生活中，我曾多次看到思维共享带来的无限可能，但我亲眼见证这些原则影响范围最广的一次也许要算1992年的洛杉矶暴乱了，当时黑人罗德尼·金遭白人警察殴打以后，引发了大规模种族冲突。电视和报纸的新闻报道中充斥着“肆意施暴”这个说法。我觉得自己好像困在了一个世界里，这个世界混乱无序、充满敌意，让我不得不屈服。我从骨子里渴望一种不同的思维方式，能让我预见自己和儿子的未来到底是什么样的。

就在这个时候，我听了美国诗人玛雅·安吉罗的一场讲座。其间，她引用了美国作家安妮·赫波特的一句话：“随心所欲求美，无来无由行善。”就是它——这个与之前的言论针锋相对却让人醍醐灌顶的真理，使这个已满目疮痍的世界重回平衡。我开始让我的团队成员制作感恩卡，将这些卡片送给那些“无来无由行善”的陌生人，因为他们的

行为使人们再次坚信：一切皆有可能！我团队里的成员讲了一个好心人的故事：他在午夜时分停下车，帮别人换下瘪了的轮胎；与别人分享莫扎特的曲子，来抚慰一颗颗受伤的心灵。我让他们把自己随手行善的行为告诉彼此，这间屋子里的正能量亮了起来。

几周后，我同科勒尼报社的出版人赖恩，一起驱车行驶在夏威夷考艾岛的一条乡间小路上，我们进行了一场富有哲学意味的对话。我们谈到这个世界是否真能像爱因斯坦说的那样，成为一个友善的地方。我向她提到了前阵子我与我的团队成员做的善举，提到这些善举带给人们生气勃勃的正能量。还没到达目的地，我们就已经决定，要把全美这些鼓舞人心的故事收集起来，编辑出版一本书，书名就叫《随手行善》。

我们在全美各地赞助各种团体，像我在自己的团队里做过的那样，呼吁人们讲出他们的故事。在书中，我们邀请读者把他们的故事寄给我。短短几个月，出版社便收到了铺天盖地的信件，这感觉好像一场运动要开始似的。之后我们决定把征集范围扩大到儿童，《随手行善——致孩子们》一书便应运而生。全美的学校，后来发展到全世界的学校，开始举办“随手行善日”。我写下这些文字时，全球已有18个国家正参与到这个运动中来，从加拿大到新加坡，从新西兰到日本，活动遍及各大洲。原著的收益都用来资助几个最早建立的艾滋病治疗基地之一，而这本书也更加受大众欢迎，更多人的故事像源源不断的泉水一样奔涌而出。随后又有三本“善行”系列的书出版，销量共达900万册。

行善运动就这样从一个小小的灵感萌芽，通过对我的注意力、意图和想象力重新定向，这个想法带我朝着一个充满各种可能的方向走去。它逐渐形成一个可复制的简单模型，既不需要核心领导，也不需要烦琐的基础设施，就能够让人们从单独思考变为共同思考。

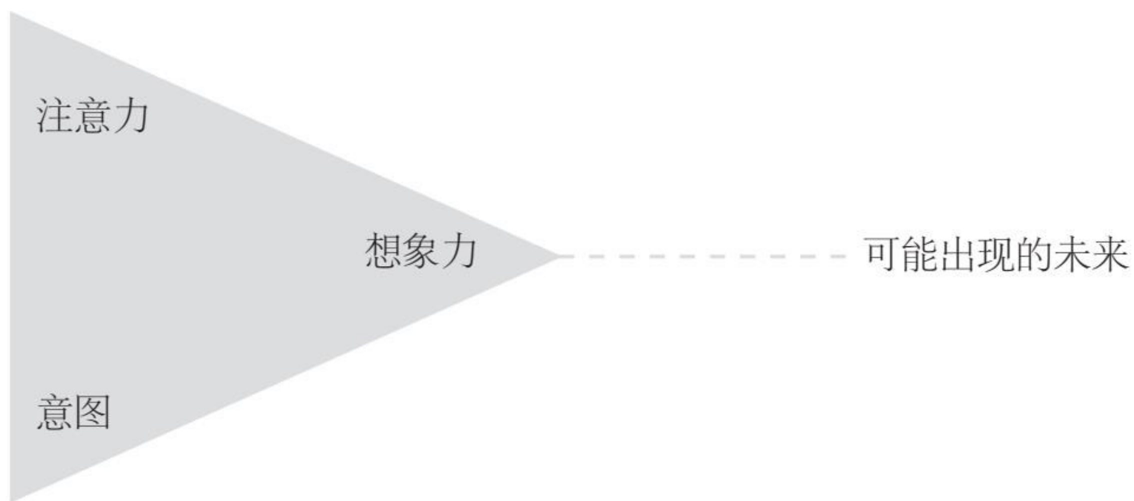
本书的开篇，探讨了我们正处在由市场共享到思维共享的转变之中，“随手行善”就是一个能启发灵感的例子。目前我们已经阐释了三个策略，帮助人们学习如何与思维方式不同的人共同思考。第四个策略，即思维模式，能教会我们如何通过三种独特的方式实现思维共享，即运用你的注意力、意图和想象力。我们也会重点讨论如何实现从思维模式向实现所想转变。这是一个动态过程，是面向未来的行为与影响力共同作用的过程，我们称之为“未来引力”。在下一章中，我们将会关注你如何与他人一起做到这一点。

实现由市场共享到思维共享的转变，你能做的10件事

市场共享	思维共享
1. 凭借权力凌驾他人之上取胜。	1. 利用自身影响力与他人联系。
2. 英雄式领导。	2. 主人式领导。
3. 把差异当缺陷。	3. 奉差异为资源。
4. “我有，你没有。”	4. “我们分享越多，拥有越多。”
5. “我多聪明？”	5. “我们多聪明？”
6. 分析型思维与程序型思维最重要。	6. 分析型思维、程序型思维、创新型思维与关联型思维同等重要。
7. 询问谁对谁错。	7. 询问有可能实现什么？
8. 认为具体事物会创造并带来价值。	8. 认为交流想法和相互联系会创造并带来价值。
9. “别人会怎么想我？”	9. “这件事会如何提高我的能力？”
10. 崇尚独立。	10. 崇尚相互依存。

思维共享的三个重要方面：注意力、意图、想象力

注意力、意图和想象力构成了人类心智的结缔组织。注意力将你和当前时刻联系起来，你便有了动力去行动。意图可以识别出什么对你来说是真正重要的。想象力探索出你要怎么做才能实现未来的多种可能性。当这三个方面共同发挥作用时，它们会释放一股不可阻挡的力量。没有注意力，你会缺少活力、失去重点；没有意图，你会丧失激情；没有想象力，你的愿景就失去了方向、丧失了影响力。只有三者共同发挥作用时，才能创造思维共享的思考模式。



集中你的注意力

当前，神经系统科学领域的许多研究人员开始了解到，注意力本身对人脑的改变作用就很大。当你将注意力持续集中在一件事上的时候，实际上就能重新疏通你的大脑。通常来讲，你的大脑是混乱而嘈杂的，就像一支管弦乐队在排练热身一般。但当你全神贯注的时候，此时的大脑就像一支训练有素的管弦乐队，在认真地演奏一首乐曲。

麻省理工学院的罗伯特·德西蒙教授把这一现象称作“神经同步”。在数字化时代，这绝不只是小小的壮举。回想一下，当你尝试与他人分享想法和体验，但你说话的时候对方却在发短信，这种情况多久发生一次？会议期间，所有的成员实际上都在查收邮件，却假装在认真开会，这会有怎样的影响？微软公司前执行官琳达·斯通把这一现象叫作“持续性局部注意力”。

要集中注意力，你不需要学习任何新的东西。事实上，这种做法更像是一种反学习行为——走出你的大脑思维引擎区，记录下真实的东西及你想要前进的方向。你需要做的只是重新调整自己的注意力，将其转向自己当前正在经历的事情，并确定一个目标。重要的是，你要意识到你的注意力什么时候下降，然后想出对策来重新集中注意力。这与航海极为相似：想要保持不偏离航线，就需要不停地重新校准船帆和舵柄。

你知道那种缺乏注意力的感受。不管是自己工作还是同别人一起工作，缺乏注意力都可能会让你感到焦虑、烦躁，或是变得冷漠。在思维模式策略中，你已经了解了集中注意力的具体方法，现在你便可以运用这些方法，使自己完全处于专注当下的状态。

有许多有关专注力和冥想的练习可以帮助你重新调整注意力，重获当下的意识。我发现人与人之间采用的方法各不相同，这要看开发该方法的人采用何种思维模式了。有一位老师的思维属于KVA模式，他让我静走并注意呼吸与步伐保持一致，从而保持注意力集中于当下；另一位老师的思维则为AVK模式，他教我在静坐的同时吟唱颂歌；还有一位使用VAK思维模式的老师，他让我一动不动地坐着，注视地平线，并聆听自己呼吸的声音。

了解你的思维模式，能帮助你不断做出一些细小的调整，这样在各种情况下你都能集中注意力。要如何做到这些，让我们再次回顾一下6种思维模式。

艾琳是一家全球性广告机构的高管，同时也是三个孩子的妈妈，而且酷爱跑步。她感觉自己陷入了一个怪圈，每天有一大堆事情等着她做，让她应接不暇。把任务分层级成了她的生活常态：主持电话会议的同时观看少年棒球联赛；发邮件的同时准备午餐。她7岁的儿子为她画了一幅画，画中艾琳手里握着黑莓手机凝望着别处，而不是握住儿子的手看着儿子。她的丈夫和她最好的朋友都问她，为什么看起来那么紧张?

她明白事情必须有所改变。在办公室里，她坐到安吉旁边，发现自己运用的是VKA思维模式。她意识到当她边说话（A–3）边看邮件（V–1）时，就会习惯性地注意力不集中，无法专注于当下，因此两件事都没做好。

安吉帮着艾琳进行这项实验，直到艾琳发现，自己抚摸儿子（K–2）的同时问他一些问题或者听他讲话（A–3），双眼直视着他（V–1），此时她的注意力是最集中的。开会时，用图片的形式（V–1），把讲话要点投影到墙上，并且一直站着（K–2）讲话（A–3）时，她会专注得多。有共享的视觉信息时，她就能来回走动，而不受其他不相关的声音干扰。

视觉、听觉和动觉 VAK 模式		
V1	集中思维	引发注意力集中：视觉
A2	分配思维	引发注意力分配：听觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

视觉、动觉和听觉 VKA 模式		
V1	集中思维	引发注意力集中：视觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

动觉、听觉和视觉 KAV 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
A2	分配思维	引发注意力分配：听觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

动觉、视觉和听觉 KVA 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

听觉、视觉和动觉 AVK 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

听觉、动觉和视觉 AKV 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

安吉建议艾琳每天看看日历，安排好公司会议和家庭的各个事项，保证把最充沛的精力用在最重要的事情上，然后她们为这一理想情况的实现制定了策略。艾琳知道接下来的挑战将会是时间管理，但至少她现在有了合理分配时间的方法，这样她就不会错过与儿子共度的宝贵时光，也不会减少与她的团队共处的时间。

回想一下自己感到焦虑气馁的情形。想一想什么是最能影响你集中注意力的因素。是别人在说话，是视觉上的杂乱，还是自己身体不舒服？当你没有状态，需要通过自己的感官调整注意力时，你的内部信号是什么？比如，如果你听了很长时间，可能需要动一动或是看一些视觉信息；如果你一直不停地讲话，可能需要停下来，缓口气；如果你一直盯着一张电子表格，可能需要转眼看看别处。就像我们调整船帆适应风的变化一样，专注当下，意味着随时做出适当的调整。

明确你的意图

你的意图决定了你的行为。你的思维可能会带你远离或靠近自己的期望值。第一种情况下，想象一下哪里会出现问题，比如："我要是再不努力点工作，我的同事就会比我先升职。"你的精力都耗在推开障碍和排除干扰上了。而另一种情况是，如果你明确了自己的意图，明确了对你至关重要的东西，你专注的能量与知识就会指引你向前。

想要明确你的意图，最有效的办法就是尽可能使之具体化。比较一下下面三种意图："我不想长胖，因为长胖可能会得心脏病"，"我要减肥，因为我想保持健康"，"我要在接下来的半年时间里减掉7斤，这样在公司5公里赛跑中我才能和队友一起越过终点线"。哪一种会对你产生"未来引力"？哪一种明确意图的方式会让它更有效呢？

当你把精力贯注在有意义的意图上时，你会发现，你服务于你热爱的事情，而你热爱的事情也服务于你。安吉有一位客户，她5年来从不知道自己的意图是什么，但一直以来吸引她的就是读书和写故事，写鼓舞人心的思想领袖的故事。这是她第一次意识到，她在信念、故事讲述与超前思维上有着不一般的思考才华。她发现自己的意图就是通过讲述故事来帮助、激励别人。之后，她便追随自己的信念不断前行。目前她已经采访了全球上百位领袖，这些领袖都是各行各业的精英。后来，她精心整理了他们的真实故事，编辑成一个个鼓舞人心的故事，通过新闻资讯和视频，传递到成千上万的全球专业人才身边。

梦想成真并不一定意味着你的收入要多高，或是你每天每分每秒都在享受它；梦想成真意味着你确定到底是什么让你感到活力四射、动力十足。而要做到这一点，运用探究策略是个有效选择。

回想一下感到焦虑、气馁的场景，运用下面的探究指南，你明确和把控个人意图的机会会更大。

意图探究指南

分析型问题

•就目前形势来看，你最主要的动机是什么？这个动机是否让你不再畏惧，或是让你追求心中所想?

•通过分析生活中不同领域（工作、家庭、其他兴趣）的意图，你发现它们之间的共同特点是什么?

程序型问题

•你曾在什么时候明确过自己的意图?

•当时是什么情况使你明确意图成为可能?

关联型问题

•有哪些人会激励你?

•在你的世界里，最支持你实现自己意图的是哪些人?

创新型问题

•如果你的意图改变了，你觉得自己将来会做什么?

•如果你所有的意图同时开花，就像合唱团共奏一曲那样，情况会是怎样的?

发挥你的想象力

所有可能性的创造和探索都依赖于你的想象力。发挥想象力即对你想要实现的事情的展望和对意图的定位。这样做的话你就更有可能备受鼓舞，身心愉悦。

生活的重大挑战之一，就是如何突破每天的约束，实现我们的意图。英国摇滚明星艾尔顿·约翰弹钢琴的时候，都要克服因手小产生的约束。艺术家不会在意画布的边缘在哪儿，他们只在画布之上尽情施展才能；悬挂式滑翔机不会因为风的变化而停下，它会随风调整航向。我们面临的挑战，并不是在约束或干扰下挣扎着“生存”，而是在这样的逆境中设计出富有激情和创意的产品。

下表强调了想要发挥想象力时可能会遇到的典型约束或干扰。这些约束可能包含以下情形：将意图的重要性最小化，忽略意图，或是泼自己冷水，说服自己不要通过思考以往的错误制定意图。你可能会用不同方法来应对这些挑战，这个表格运用思维共享策略为你提供一些建议。

发挥你的想象力	干扰有哪些？	如何实现？
了解如何运用自身思维模式使目标形象化。	你没有意识到自己梦想的价值。 你不清楚自己的思维在哪种情形下能创造出形象。	运用你的每一种思维才能，来实现你的想象力的价值。 运用自身思维模式集中自己的注意力，进而激发自己的想象力和创造思维。
确认所有的任务以及完成这些任务需要具有哪些能力。	你耗尽了自己的热情，因为这些任务与你生而有之的思维才能不匹配。 下面有一项是不清楚的：过程、时间表、资源、最佳实施方案、所需技能。	将你的思维才能与任务匹配起来，寻求思考合作伙伴来解决自己的盲点问题。 向他人寻求支持，这个人要特别擅长程序化思考，来帮助你制订一个统一的行动计划。
	注意力只集中在问题、挑战或干扰上面。	定期用一张有意义的图片、一个物体或一句名言提醒自己勿忘意图，把它们贴在经常能看到的地方。每次一看见，就想象自己正在达成这个意图的路上。

运用注意力、意图和想象力制造前进的动力

雷蒙德是一家大型汽车公司的营销主管，我们的会面地点在他郊区房子的庭院里，他当时一直在我周围来回踱步。我们刚刚绘制出一张反映他思考才能的图，随后我问了他一个不大好回答的问题："既然现在你对自己的能力十分了解，那么哪些事情是只有你能做到，而别人做不到的？"

鉴于他的思维运用的是VAK模式——视觉（集中思维–1），听觉（分配思维–2），动觉（分散思维–3）——我建议他边走动边想这个问题，这样他就能用到“右脑”的想象力和直觉。雷蒙德双手背后交叉，绕着圈走来走去。他时不时地停下来，把头侧向一边，好像在听某个我看不到的人说话。然后，他扫了一眼放在玻璃台面桌子上的图表，像重复咒语一样不断重复着那个问题。

那张图显示，雷蒙德的思考才能落在三个象限：关联型象限的“叙事能力强”和“乐观”才能；程序型象限的“行动派”才能；分析型象限的“解决问题”才能。但是，他的各种才能并未共同发挥作用，而总是彼此冲突。他的内心对白通常听起来像前线战场的混战：“做这个！”“可这样于谁都无益处！”“我们可从来没这么做过。”“对啊，时间很紧迫，我们得想办法提升所有人的士气。”我们一致同意，他需要学习一下怎样使他的各种思考才能互相协作、共同发挥作用。

眼下，雷蒙德所在的公司在赞助一个大学的橄榄球比赛，而他正策划在比赛中场时举办一个大型的营销活动。这个活动既要创意十足又要与比赛切实相关。我让雷蒙德发挥想象力，把他的思考才能都想象成内部董事会成员，想象它们会给雷蒙德提出这个策划的建议。几分钟之后，雷蒙德说他的关联型才能想通过讲故事的方式来鼓舞士气，将所有人团结起来——运动员、“粉丝”和电视观众。分析型象限的“解决问题”与程序型象限的“行动派”倾向于让这个活动成为美国在伊拉克战争时期提升全民士气的典范。

雷蒙德一下子眉飞色舞起来，他坐下来，手里的钢笔飞速地在纸上写着什么，那样子好像在做听写似的。我一句话都没说。很明显，他已经清楚地知道自己想做什么，以及该如何推进这件事情了。

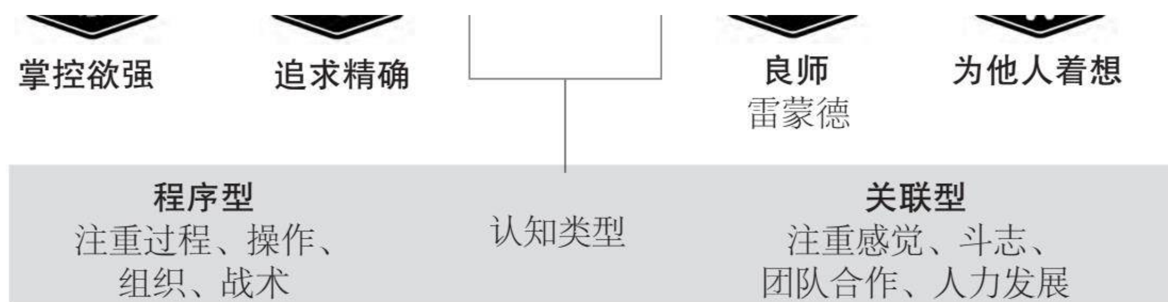
两个月后，活动中场时，面对着数万名“粉丝”与数百万电视观众，雷蒙德站在橄榄球场上，大约50位成年人和儿童簇拥着他。他手握话筒，脸简直比聚光灯还闪亮，随后他用低沉稳重的声音说:“从伊

拉克战争走到现在，我们无比自豪地有请一直在为你们而战的12位英雄战士！”然后，12位战士冲破印着公司商标的巨大横幅，出现在他们家人的面前，投入自己亲人的怀抱。此时他们都聚集在雷蒙德的旁边，丈夫、妻子和孩子们因为战争分离了一年之久，现在紧紧相拥在一起，现场的温情如潮水般涌上每一个人的心头。雷蒙德当场承诺，这些士兵完成使命后，每个人都可以在他的公司里工作。

这种“营销推广”取得的价值，比保守求稳取得的效果要好得多。这是一次成功的合作，而这依赖于公司所有关键人物的协同合作。这也是一次突破，由一个人将他的思考才能发挥到极致所实现的一次突破。



分析型
注重数据、事实、数字，
具有逻辑性和理性
认知类型
创新型
注重未来、新颖、可能性、
策略，具有全局观
秩序的
创造者
讲求逻辑
追求卓越
收藏控
解决问题
雷蒙德
跨象限
思考才能
好胜
幽默
独立思考
目标设定型
创新
热爱创想
热爱学习
前瞻性强
2025
2024
2023
2022
2021
脱颖而出
策略性强
EXIT
适应性强
可靠度高
懂得以史为鉴
2001
2002
2003
2004
2005
行动派
雷蒙德
自信
全神贯注
懂得均衡
乐观
雷蒙德
包容
关联性强
亲和力强
调解力强
参与度高
叙事能力强
雷蒙德
独特化视角
信仰坚定



突破性实践：创造未来拉力

有一个极其简单的问句："要是……怎么办？"你可能会对自己说："我要是没钱了怎么办？"或者说："我要是真拼一把，追求自己想要的，会怎么样？"前者会引发担忧和孤立感，后者则会激活未来拉力。

接下来的练习动作来自日本合气道，它显示了当我们面对压力或不幸时通常会做出怎样的反应。你会发现另一种不同的选择，使你面向未来。最有效的方式是找一个搭档一起做，如果当时不行的话，你也可以自己在脑海中尽可能生动地进行想象。

•坐在椅子上，脑海中想象一个你的"上级"，可以是你直接汇报工作的老板、董事长等。

•让你的搭档站在你身后，把前臂用力压在你的肩膀两侧。或者想象这个情境。

•当然，想摆脱身上的压力，你可以选择站起来与之对抗，这是个办法。你身体的哪部分感受到压力了呢？

•你也可以选择瘫坐在椅子上，尝试缓解外部的压力，或者直接无视它，顺着椅子滑到地上，然后走开。想想在生活中，你在什么时候会这样做？又是和谁一起做的？对你有什么影响？









你刚刚经历了面对压力时的两种反应：强硬反抗与“瘫痪”逃避。两者都是市场共享策略下的习惯做法，都不能引领你向前行进。下面来看看另一种反应:

•将你的注意力从抑制着你的压力上移开，开始注意自己的呼吸、身体的感觉、听到的声音以及看到的周围的事物。

•把一只手放在你的腹部，想想你原本的意图是什么，想想那些你真的想在未来实现的事情。

•充分想象一下，甚至想象处在你身体重心位置的小腹都能感受到一种渴望。

•看看房间的另一边，尽情想象那边有你想要完成的突破，越逼真越好。感受它推动你的力量，像磁铁一样带你向前。

•想象一下你生命中遇到的所有人，他们希望你成功，永远站在你这边支持你。

•现在，化压力为动力，鞭策自己实现抱负——就好像取走一管牙膏的顶部，在压力的作用下，管里剩下的牙膏便会涌上来——此时你应该从椅子上发力，朝着你渴望的未来发起冲击。

通过集中注意力、明确意图以及发挥想象力的做法，你经历了一种自上而下的挣扎，成功确定了你想要实现的事。你已经做出了认知的转换，它使你朝着你可能的未来走去。

为什么女性比男性更易协同

最近，芭芭拉·安妮斯、雪莱·E.泰勒与伦纳德·斯岚三人研究脑成像取得了新进展。其研究显示，我们对男性与女性大脑差异以及荷尔蒙作用的了解，已经颠覆了我们对人类行为的认识。脑成像方面取得的进展让我们能够清晰直观地看到男性和女性在交流、倾听、解决问题、做决策、控制情感、处理冲突以及排解压力方面有着巨大的差异。总而言之，以下发现可以说明，女性在协同方面具有优势。

•女性的脑胼胝体通常较大，而且形状特别，包含更多神经元，因此女性在左右脑转换上更加自如。这就意味着女性往往可以在逻辑思考的同时进行创造性思考。逻辑思考并不妨碍她们的创造力。

•女性的脑胼胝体的大小与形状也使得她们在会面或交流时，能够破译一些难以道明的“机密”，比如肢体语言、说话语调、面部表情，同时还能参与到谈话中去。女性通常会对各种情境有更全面的认知，尤其会把一个问题或一项任务的多个因素联系起来考虑。

•女性的前额叶皮质通常比男性的大。在整合记忆与情感方面，女性比男性能力更强，许多科学家把这一点归因于女性有着更为复杂的思考模式。她们往往会衡量更多的变量，考虑更多的选择，使更多选择的解决方案形象化。

•前额叶皮质是大脑的一部分，它控制人们的判断、决定和“执行能力”，而与男性相比，女性的前额叶皮质更大而且发育更早。从生理学的角度来看，这就使得女性在面对冲突时，更倾向于双赢的解决办法。结果，她们总是寻找办法来妥协，满足他人的需要。

•女性体内存在大量的社会依附型荷尔蒙——催产素，它会影响社会认知与社会联系，还会影响人与人之间信任的建立。

虽然协同对女性来说更加自如一些，但本书的4项策略其实可以帮助我们所有人。

接下来安吉带着我们来到哥伦比亚，实时体验思维共享策略。

晚上9点，我入住哥伦比亚首都波哥达市中心的一家管理精良的酒店。我已经在外一周了，每天都向许多老师、志愿者和学生传递我工作坊的一系列理念。我的目标就是通过进行我们自己发明的游戏，帮助他们意识到每个孩子的思维模式与思考才能。躺到床上，我已筋疲力尽，但还是抽出了5分钟查收邮件，再熟悉一下明天的安排。这时我收到一封邮件，写着：早晨7点见面，乘一小时公交车，前往一所聋人学校，大约有50~60位儿童。我又重读了好几遍，努力确定没有理解错这封邮件的意思。之前我从没收到有关向失聪学生做展示的通知，于是我给当地的公司协调员打电话，她

确认这是一所为失聪孤儿而建的学校，她还向我保证一切都会顺利进行的。那一刻我迟疑了。

我看着自己精心编排并演练好的工作坊操作日程，对其时间安排、外观、顺序和内容，乃至一间成功的工作坊需要的所有基本要素都很有信心。我在脑子里计算了一下，进行翻译和与这么大的集体合作需要多少时间。我使劲想这些内容要怎么翻译成一个个的符号：难道每种思考才能都有一个符号代表吗？我要怎么知道学生是否看懂了？我要怎么弄明白他们提出的问题？我要发疯了——思绪彻底混乱，想法飘忽不定。那一刻我只想逃跑。当晚我紧张到一度失眠。

第二天的车程就花了一个半小时，比预计的要长。由于河水时而泛滥，道路又已年久失修，整个公交车上显得吵吵闹闹，但我还是尽量把注意力集中在我的笔记上。一位老师突然开怀大笑，我也深受这笑声感染，没那么忧心忡忡了。我为什么要去想这次演讲会失败呢？另一位老师靠过来，用一口浓重的西班牙口音说：“我第一次跟失聪学生合作时别提多紧张了！我想既然都不能交流，怎么可能教会他们呢？最后我只能全力以赴。只要用心去教他们，就会有奇迹发生。”她的话让我想起了自己的真正意图——帮助各个年龄段的人们认识到他们思维的差异，并利用这些差异完成他们曾经以为不可能实现的事情。

怀着这样的信念，我不再胡思乱想事情万一搞砸了怎么办，我集中精神，努力想象要使这次展示成功，即便不能把全部内容完整地展示出来，也要把能展示的部分卓有成效地传输给他们。我的双眼凝视着沿途的风景，但我思想的眼睛却看到了一群孩子发现了他们各自独特的天赋和才能。我想象着那个场景，有了当天的展示，那些孩子可能第二天就会做得更好，也许5年后会越来越好；我甚至想到，今天与他们共同学习之后，我自己可能明天也会做得更好。我感到重点越来越清晰，内心越来越澎湃了。

到达那所学校的校园后，我发现这里不像是学校，倒更像一个古老的农场。茂密翠绿的田野和一堵堵低矮的石灰墙围成了一个长

方形。孩子们穿着蓝色的校服，跑来跑去。这里到处给人一种挥之不去的沉寂感。我慢慢走着，好让我的KVA模式集中注意力。我望着周围的孩子们，问自己如何能实现意图。

那一天展示的开端如同一场尴尬却又不失优美的舞蹈。每翻译一句话，都是一次“两步走”的过程：从英语到西班牙语，再从西班牙语到西班牙符号；反馈的评论或问题又从西班牙符号到西班牙语，再从西班牙语到英语，如此循环往复，眼花缭乱，但最终我们顺利完成了展示。

课间休息时，我跟孩子们一起踢了会儿足球。一个又瘦又高的学生向我走来，露出歪斜的牙齿冲我笑笑，他的眼睛好像还闪烁着光。他拿拳头拍拍自己的胸脯，用另一只手紧紧包住那个拳头，然后把拳头向上推，原本受约束的手指缓缓张开，直到完全伸展出来。这些动作把我搞糊涂了，但他脸上的笑容已经说明了一切。两位翻译人员走过来告诉我，他在向我表示感谢，感谢我让他今天得到了成长。他用手模仿了一粒种子努力长出地面的情形，以此来表达他的感受。我于是向他做了同样的动作。因为我改变了自己的思维模式，才使得这一刻成为可能。

章节总结

<table>
<tr><th>主要概念</th><th>指南</th></tr>
<tr><td>要培养思维共享的思考模式，你可以在三个方面做出改变：注意力、意图和想象力。
创造未来拉力——一个一直向前用力的过程——你需要关注思维共享模式的三个要素。</td><td>集中你的注意力，为你正在经历的事情重新定向。你可以利用自己的思维模式，探索哪些感官调整会把你带回当下。
明确你的意图，提前明确想要创造什么，把现有的压力转化为动力，推动自己向前。
发挥你的想象力，利用你的思维模式，打开你的注意力，通过多感官的想象使自己的意图具体化、形象化，用自身的思考才能将它激活。</td></tr>
</table>

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



转变他人的思维模式

想到领导者以及人们给公司或机构带来的不同天赋时，我们看到，领导的艺术在于打磨、解放并运用这些天赋。

——美国商人、作家马克思·德普雷

1990年7月7日，也就是罗马足球世界杯总决赛的前一天晚上，卡拉卡拉浴场有一场演出。演出邀请到三大男高音歌唱家——普拉西多·多明戈、何塞·卡雷拉斯、鲁契亚诺·帕瓦罗蒂——进行了一次史上最成功的音乐合作表演。大约有8亿观众见证了这特殊的时刻：三个声音从你争我抢到合作发声，彼此互有启发，从而产生共鸣。听听这次音乐会的录音，你就能感受到他们是如何达到这样完美无瑕的效果的，而这些是一个人永远都无法做到的。

关于这次音乐会合作成功的原因，我听到的一个说法是，指挥家祖宾·梅塔很清楚要把三位大名鼎鼎的大人物聚在一起唱歌，会面临很大的挑战。音乐会前一天晚上，梅塔让他们一起准备晚餐，因为他知道他们三个人都喜欢烹饪。这样一来他们就有了合作的经验，可以作

为此次音乐会上合作的参考。很明显梅塔很清楚自己在做什么，因为整个世界都为那次无与伦比的史诗级别的音乐合作感到震撼。

5年后，又一个这样的时刻发生在其他大陆上。在后种族隔离时期的南非，尼尔森·曼德拉让几乎全是白人的国家橄榄球队“跳羚队”从一个又一个黑人居住区穿过，和当地的孩子们一起玩耍，唤起人们内心的善意和支持。他们以这样的方式消除了种族之间的隔阂，真正成为一支南非的队伍。随后南非承办了1995年橄榄球世界杯，代表队得到了全国人民的支持，南非由此团结起来了。他们将重心放在了使国家团结而非分裂的事情上，那就是：球队的胜利。6月24日，全世界共同见证了约翰内斯堡的决赛场上，南非队以15:12的战绩击败了新西兰队。比赛结束后，尼尔森·曼德拉穿着印有16号的绿色跳羚队队服，走上球场，与球队队长弗朗西斯·佩尼握手。曼德拉手持奖杯递给佩尼，对他说：“弗朗西斯，感谢你为我们的国家所做的一切！”佩尼沉着大方地说：“不，总统先生，应该感谢您为我们的国家所做的一切！”这是一次思维共享对各种差异的胜利：为了球队，为了曼德拉，也为了南非！

尼尔森·曼德拉是一个杰出的榜样，他向我们展示了一个领导者该如何协调注意力、意图和行动，带领整个国家走向可能的未来。尽管南非还面临着许多挑战，但南非大主教图图总结这次合作的意义时说：“这个道理很简单却又鼓舞人心：奇迹发生了一次，就会有第二次。”

梅塔和曼德拉两位公众人物的故事发生在数百万人瞩目的公共场合，但平凡如你同样也能使人们从独自思考转变为共同思考。优秀的领导者能够做到这一点，是因为掌握了上一章提到的转变认知的方法。

两位善于协同合作的领导者的秘密

我们请百事集团美洲部门的CEO艾尔·卡瑞和妇女行动基金会的CEO杰克·捷纳尔回答了三个问题：

•为了转变别人受限的思维模式，你做了什么？

•你想要别人了解关于协同的哪些东西？

•为了提高自己的CQ，你在哪些方面做了改进？

杰克·捷纳尔

为了转变别人受限的思维模式，你做了什么？

我首先意识到自己思维模式的局限性。

你想要别人了解关于协同的哪些东西？

协同要求我们采用不同的思维模式，而非使用以往的模式。要使协同思维发挥效力，我们必须摒弃事事占上风的做法，不能再凭借自己的智慧、想法、资质等处处你倾我轧。协同思维就是要营造一个互相尊重、引人入胜、兼容并包的新空间。

协同需要的技能极少有人学过。实际上，我们像是在学习，而不是协同。为了有效地协同，我们得敢于挑战自认为已经了解的事物，并且对新鲜独特的事物抱以开放的态度。

为了提高自己的CQ，你在哪些方面做了改进？

我得好好想想如何获得每个人的最佳想法，又该如何让这些想法付诸实施，我需要在两者之间找到一个平衡。

艾尔·卡瑞

为了转变别人受限的思维模式，你做了什么？

我认为消极情绪不会不请自来，这种情绪通常一种是防御性习惯。

我认为激励他人实现自我价值是我这项工作最重要的内容。我问了很多问题，以确认一个人的背景。我知道他们想要最大限度地施展自己的才华，获得成功，我必须尽自己所能找出他们到底需要些什么。我独自思考，做了大量工作，终于为自己负责的每个人创造出一个积极的思维模式，这对他们有着强大的吸引力。如果这种模式真实有效，积极情绪可是具有感染力的，我的就是。我相信跟从我的这些人，也相信他们会创造出无限可能性。我改变了自己对人们的看法，那些我看到的人便也发生了改变。

你想要别人了解关于协同的哪些东西？

这让我想起了我的销售业绩。业绩最好的一次，我说得很少而听得很多，我仔细倾听别人说的话，揣摩他们到底想要什么，对他们真正重要的又是什么。作为一个领导者，我是服务于他们的。唯有协同合作，你和对方才有可能为彼此的成功服务。

为了提高自己的CQ，你在哪些方面做了改进？

我相信“逆境优势”的说法——利用挑战，与其他人一起学习，共同成长。若公司仅仅被视为赚钱手段，此时推行“逆境优势”理念便会困难重重。迄今为止，对于那种将公司搞得四分五裂、导致近万人下岗、使公司的价值荡然无存的思维模式，我仍然不知道该如何与其协同合作。尽管我相信几乎所有的协同合作迟早都会有效，但是在见效之前，我仍然需要不断学习才行。

集中集体注意力

人们可以把注意力当成思维共享的流通货币。比如，如果你把注意力当作你给予的、挣来的、投资然后消费的东西，而不是自己“花钱买来的”东西，那会怎么样？威廉·詹姆斯是一位心理学家和哲学家，他将注意力比作大脑的指挥家，指挥着思想的整支乐队。

注意力的线性定义，即人类自身以及人与人之间能量与信息的自行控制流。合气道老师温迪·帕尔默这样解释道：“能量源于注意力。”这些天来，潮水般涌来的数据令我们辗转反侧，寝食难安；成批成批快速转过来的图片让我们猝不及防。我们参加一些转眼就忘的虚拟会议，这些会议重新安排过好几次，总会被毕毕剥剥的噪声和多重任务干扰或打断。迪伊·霍克是信用卡品牌VISA的创始人和前CEO，他向我们描绘了一个有关注意力的光谱：在数据的一端显示为信息，然后到知识、理解，再到智慧。但霍克说：“我们目前所处的阶段内要做到接受、使用、储存、转换、传输数据……而这些都远远超出我们的理解范围。在数据与信息的雪崩重压之下，理解与智慧早被我们忘到一边去了。”

股东、同事、广告人和社交平台，人人都想要百分之百的注意力，尽管如此，大家还是缺少专注。不管有多大的权势，不管有多少钱，你都买不到注意力。就像父母和老师教给我们的那样，你可以强迫一个人去看，却不能逼他看懂；你可以强迫一个人去听，却不能逼他听进去。因此，我们一次又一次不厌其烦地告诉我们的孩子和自己，要“集中注意力”。

当注意力分散已经发展到控制不了的地步时，我们与全球有影响力的领导者之间的研究与合作进一步证明，只要把注意力集中在现场人员的个人价值上，就能做到影响一个团队的注意力方向，不管这个团队是两个人还是22个人。例如，还记得我们在本书前面提到的那位CEO尼克吧，他要求他的每一位员工在开会前把手机放到办公室门前

的一个篮子里，他就用这种方法开始他的高级领导团队会议。会议开始时，他先在房间里转了一圈，告诉每个人他们在过去一个月具体做了哪些事情，为公司的成功做了哪些贡献。人们心情愉悦了起来，因为尼克唤醒了他们的最佳状态。这样，他就把注意力集中在这间屋子里的智力资源上，然后便带领他们完成手头的任务。

那么作为团队的领头人时，你又该怎样领导团队做到这些呢？

集中集体注意力指南

•注意屋子里已有的资源与成就，关注曾经或正在发挥作用的事。尽量从多感官的视角，用实验性的方法来做事情。

•要记住人们集中注意力的方式各有不同。回忆一下你在思维模式中学到的内容，观察那些使人们调整注意力的因素。比如，是否站着与人交谈？是否提出很多问题？对一些人来讲，他们盯着你看的时候，注意力最集中，有些人则相反。一些人与你肩并肩走路的时候，注意力才能集中，而有些人则必须要参与到激烈的辩论当中才能全情投入。了解这一点有助于你进入那些将与你共同思考的人的世界，找到他们全神贯注最自然的条件及环境，然后你就可以不断复制这种最佳情形了。

•要意识到人们的注意力有内在的节奏：“一会儿在这儿，一会儿走了，一会儿回来，一会儿又走了。”在注意力分散和集中之间不停地转换。而这个节奏是因人而异的。有时候“走了”只表明那个人可能在孕育一个新想法，或是在对刚才的内容进行消化。

•告诉人们他们需要怎么做，才能专注于当下。“我得边走边听你讲话”或“我需要你给我展示一下你的想法，我才能跟上你的思路”。了解并明确你需要怎么做来达到专注状态，这样会大大提高做事的效率。

•要知道，人们在一个不习惯的思考环境下，可能会觉得尴尬。你需要扮演好“主人”的角色，就像在你家的晚宴上招待客人一

样，要让他们觉得和你一样舒适自在。

明确集体意图：领导者面临的问题

明确集体意图，指的是一个团队朝着同一个方向，追求一个共同目标的状态。尼尔森·曼德拉使所有人的意图都指向1995年的世界杯获胜，这样他才得以实现团结整个南非的意图。集体意图会激发集体的卓越。没有它，人们可能会服从，但不会真正奉献。

探究法是统一集体意图的一个有效方法。举个例子，比较一下下面三种集体意图："我们不想开发什么新产品了，因为我们的资源纳税太多。""我们需要使现有产品形成流线型生产，这样就能保证资源充足了。""我们将在接下来的半年里，使现有产品形成流线型生产模式，这样才能获得所需资源，开发和生产出新的尖端产品。"你觉得哪一种说法会对团队产生最强的未来拉力?

以下问题会帮助你判断一个团队是否协调一致。同时，也有助于你把意图联系起来，共同推进向前发展。

分析型问题

•此时此刻，你最大的动力是什么？它使你无所畏惧，还是心想事成?

•如果你分析一下生活各个方面的意图（包括工作、家庭、其他兴趣），会发现它们的共同特性是什么?

程序型问题

•过去，什么时候团队的意图是一致的?

•怎样的过程和情况，使这一意图成为可能?

关联型问题

•哪些人激励着你的团队?

•哪个故事激发着你团队的意图?

创新型问题

•如果意图达成一致了，你的团队将来会做什么呢?

•在激发和统一个人意图上，有没有什么新的方法?

现在跟随我们一同回顾一下尼日利亚的一次会议吧，各位可以感受一下我们是如何在合作几近破裂的情况下帮助客户创造条件，使人们集中注意力并确定意图的。

几年前，我和安吉受时任荷兰皇家壳牌石油公司的CEO之邀，在该公司设计并促成一个工作室，来激发其高层领导与能源及矿物资源部门之间的协同合作。数十年来，壳牌公司在荷兰一直处于垄断地位。我听这位CEO说，从前的一次公司领导层会议上，一位部长听了5分钟，起身就走了。我便问他们通常在哪儿开会，人力资源部门的领导充满嘲笑意味地看看我，回答说："就在公司总部的主会议室里，那儿有最先进的技术设备。"

我们用了6个月来研究尼日利亚的历史、部落习俗以及文化，发现要使这两个团队集中注意力、明确意图，并不需要公司会议室与PPT。我了解到尼日利亚是个音乐文化盛行的地方，而讲故事是一种自然且常用的思考方式，对于伊博族（Igbo）、豪萨族（Hausa）和约鲁巴族（Yoruba）来说是这样的，他们也都会出席我们的会议。因此，我们把会议地址定在了首都拉各斯一个大酒店的舞厅，希望用这种方式来吸引每个人的注意力，从而有可能达成一个共同的意愿。

我们在墙上贴满了能引发回忆的当地居民、景观以及事物的图片，每张图片下面都有一张报纸，最上面写着一个问题：“10年后，你会给自己的孩子讲述你是如何帮助尼日利亚走向繁荣的，那时你会说些什么呢？”我们把所有椅子移走，因为我了解到，许多尼日利亚人倾向于KAV思维模式，也就是他们更习惯站着思考问题。当能源及矿物资源部门的部长走进来时，音箱里响起了著名尼日利亚歌手费拉·库蒂的歌声。

我们让大家挑出吸引他们注意力的图片并收集到一起，保证每组中壳牌公司的人和尼日利亚人的数量相等。他们会接受指导，学会如何将他们的个人想法融入一个故事里，用讲故事的方式揭示他们如何一起创造未来。

尼日利亚人听到这个主意时，立马欢笑着热火朝天地讨论起来。讲故事对他们来讲，是最自然的思考方式。然而，壳牌公司里那些接受过市场共享的分析与步骤训练的欧洲人和美国人却略显尴尬，一时间竟不知所措。但最终，他们还是被尼日利亚人热情四射的活力所感染，也积极参与到活动中来了。那位部长在这里待了整整一天，包括晚上，我们还邀请团队的家庭成员来参加舞会。每个小组都分享了他们的故事，讲了10年后有可能实现的事情，整个房间充满了正能量，大家欢声笑语，甚至激动得热泪盈眶。

几乎超出所有人的预料，那位部长第二天早上又来了。我们首先询问大家，到目前为止他们学到什么东西今天上午就能得以运用。他们一致表示，想要站着思考问题，同时看着墙上的大图。他们希望想出一项可以立即付诸实施的活动，来帮助尼日利亚朝着他们所讲述故事里的样子更进一步。早会结束时，全体成员达成一致，要合办一所工业大学，教尼日利亚的年轻人掌握最新的技术。我落笔记录下这个故事，几年之后，教学大楼拔地而起。

多感官思维关注了这次会议上包括部长在内的每个人的意图，不断推动整件事情向前发展：图片的视觉化、音乐与故事的有声化、舞蹈的动觉化以及关于站立思考的经验分享等。

明确集体意图指南

•每次会议开始前，陈述一下你想要的预期结果，并确保团队中的每个人都有这样的预期。如果在此意图上产生分歧，想办法把人们的注意力集中在这一点上。

•“边走边谈”和墙上的大图，让每个人的思维都集中在集体的意图上。

•以小组为单位或者非常规搭对方式建立新的联系，以摆脱原有的令人麻木的思维习惯。

•找到一个“要是……就……”的问题，这对引出房间里每个人的意图有极大的意义，而且会引发观众的共鸣。

•创造一件多维的作品，将不同的意图统一化。比如，将从杂志上剪下来的照片或图画做成一个拼贴画本，或者用房间里的现有材料做成一个模型或雕塑。

发挥集体想象力

想象力是一种最不常使用的集体资源。你参加过几次这样的会议：在会上，突然一个人提出暂停几分钟，用这几分钟时间来想象一下可能发生什么。我从没在公司会议上听到过这种提问，而事实上每个人也都承认，有想象力才有可能进步。直到我们逐渐把想象当作一种合理的思考方式，并且学会如何创造条件来激发它的时候，才能充分运用我们的智力资本。那些懂得如何激活集体想象力的人，会走在思维共享型经济的前头。

发挥集体想象力，意味着你了解集体意图可能带来的价值，通过多感官的形象来激活集体意图，将你的团队里现有的思考才能统一起来，使其共同发挥作用。

下表会帮助你确定并发挥团队成员的想象力。

	干扰有哪些？	如何解决？
发挥集体想象力	每位成员为团队共同意图带来的价值尚未被发现。 不同的思维模式进行创造性思考所需的条件不同，我们仍在探索之中。 担心我们不具有完成特定任务的能力和精力。 误以为想象要占用大量时间，亦非共同思考的合理方式。	运用思考才能示意图展示每个人给集体带来的价值。 创造出多感官思考所需要的条件。 进行合作思考，弥补不同认知类型的不足，就能平衡思考才能差异，找出盲点。 让每个人分享一件他们想象成真的事，然后询问刚才花的时间是否值得，有什么收获。
激发集体想象力	以下有一点是不清楚的：时间表、资源、过程、最佳做法、责任或义务。 思维方向直指问题，而不是可能性。 想象与行动没有发挥相辅相成的作用。	制作一个统一的行动规划，包括清晰的时间表、资源、最佳做法，明确的责任与义务。确认所有的任务与思考才能，保证顺利实现。 运用分析型探究来帮助人们看出哪种可能性最实际，哪些问题亟待解决。 创造一个多维的表达集体意图的作品（比如拼贴画、雕塑、壁画）作为“磁北极”，提醒人们努力的方向。

针对首字母缩略词爱好者，我们采用CARE一词作为实用的提示，让人们牢记想象力与行动整合在一起的过程。照此顺序，你便可

以集中注意力，明确意图，发挥想象力。

C——Create，即提出创意。

A——Analyze，即分析这些创意的有效性。

R——Refine，即提炼最好的创意，形成行动计划。

E——Execute，即任务与思考才能相互合作，执行你的计划。

突破性实践：创造思维共享

我们需要了解如何实现共同思考，但其中大部分重要问题通常却被掩盖着，因为人们总是假设大家想的都一样。我们开发了一个简单的过程，由此一来任何一个团队都有可能获得协同的力量。

制作一份合作手册

•每个人在纸上写下别人要怎么做，才能与你达成最好的合作。

可能包括：思考才能、思维模式、认知类型以及其他任何有助于共同思考的因素。要尽可能详细（请参看下面的模板）。

•将这些内容进行整理，制作成一个团队手册。

•请团队的每一个人阐述其所填的信息。

合作手册

姓名：______

•我猜测我的思维模式最有可能是（VAK，等等）：

•我的思考才能有：

•我的探究风格是：

•我的盲点是：

•如果你想尊重我：

•我更喜欢怎样接受信息（比如用邮件发短信息、打电话说冗长的问题、从不接收语音信件，等等）：

•我更喜欢怎样接受负面反馈：

•关于我，有一点希望你知道：

安吉讲了一个故事，故事讲述了一个新任CEO是如何开始思维共享的第一步的。

凯伦刚刚在一家《财富》500强的饮料公司当上CEO，两周之后，她便雇我帮她凝聚她领导的团队。她很温柔地向我问好。随后，我们一起乘坐电梯时，她告诉我说，我陪她参加的这次会议让她感到措手不及。前任CEO此次脱身早有预谋，因此她连议程表都没见到。“我听说这里每个人都很出色，但整个团队并不优秀，而且还各自为政。我完全不知道该怎么办。”她满脸焦虑地说。电梯门打开的时候，我把一只手放到她肩膀上，说：“我们两个人有着足够的智慧和经验，就假定我们能够摆平这件事，好吗？”

接下来，我又建议说，我们应该以常规方式开始这次会议，这样我们就能观察这个团队是如何一起思考的。CFO首先展示了一张关于议程的PPT，然后做了简单的讲解。团队的其他人都很被动地坐在那儿，时不时看两眼他们的黑莓手机。切换到下一张PPT时，CFO进一步讲到现下数字如何不乐观，经济正呈螺旋式下降，产品发布会也很糟糕。随后大家都开始进行自卫式辩解，开头都是这样的：“我们要是不能……”，“董事会就是不……”，“顾客们不是……”，“竞争是……样的”。茶歇之前，每个人都陈述和分享过自己的想法了，但没有一个人是在进行共同思考。我们根本找不出能推动他们进步的意图。

就连浓咖啡都无法缓和现场的气氛。我和凯伦都注意到，这个团队简直要被那些问题吞没了，他们中的任何一个人仅凭一己之力都无法解决这些问题。于是我们想出了挽救这次会议的对策：是时候改变一下他们的思维习惯了！

茶歇之后，凯伦站起来，问房间里的所有人："这次会议到目前为止有任何进展吗？"底下满满的呻吟声、叹息声和鞋子摩擦地面的声音已经给出了答案。她接着说："那好，现在我建议，我们首先要统一我们的意图、注意力和想象力。让我们一起边走边谈，选一个与你互动最少的同事，去外面一起讨论下面的开放性问题：'我们要怎么做才能释放公司5万名员工的潜能？'记住，没有正确答案。你需要做的就是，考虑你要怎么办，才会实现这个目标。"

半个小时后，他们回来了，此时我已经把会议室的整面墙贴满了空白的壁纸。大家围站着，然后我在壁纸顶端写下刚才那个问题。刚开始，大家一片寂静。随后，成员一个接一个地站出来，充满激情地描述了他们的想法；与此同时，我在壁纸上用写字和画画的方式总结了他们的想法。一些想法说的是：

"我们会成为世界上最强大的就业品牌。"

"我们会询问每位员工，他怎样才会备受鼓舞，每天全力投入工作。"

"我们真正的竞争优势就是我们员工满满的幸福感。"

15分钟后，墙上已经写满了各种想法。我们后退一步，欣赏着刚刚完成的杰作。大家既震惊又兴奋地看着墙上的内容：一个统一的集体意图，每个人的创意都参与其中并有所体现。凯伦建议他们在进行接下来的讨论时，不妨运用这张图来推进议题。他们便分成小组，根据各自的兴趣和专长分配了任务。他们偶尔抬头看看壁纸，来提醒自己共同努力的方向。他们决定，把这幅壁纸挂在这栋楼的主入门厅，作为集体的指南针。

会议结束时，我让他们回想一下当天的经历，想想是什么改变了他们的思维。凯伦站起来说：“作为你们的新领导，我真切地希望我们大家共同思考，而不是单打独斗。关于如何共同思考，安吉建议我们制作一份合作手册。”

大家把椅子推到一边，抓紧与彼此分享那些激发自己最佳想法的情况。大多数人想要参加具有多感官刺激的会议，在更宽敞的房间里开会，方便更好地分组配对，来回走动，使用图像和活动挂图也更方便。也有一些人需要在白板上贴上便利贴接收信息，而不是以交谈的方式接收信息。看到这样的画面，凯伦激动不已，承诺要给每位员工发一件T恤，颜色自选，T恤要印上：“与你共同思考，我能做到最好”，以此来提醒他们，彼此之间存在协同的力量。

章节总结

主要概念	指南
产生未来拉力，要确定团队的共同关注点、集体意图与集体想象力。	确定团队的共同关注点，通过： • 使在场成员的价值得到发挥。 • 关注可能性，而不是约束性。 • 进行多感官思考，这样多样化的想法都可以有所贡献。 明确团队的集体意图，可以通过分析型、程序型、关联型和创新型的探究方式。 发挥团队的集体想象力，可以通过理解每个人的需求，根据他们的思维模式来实现创造性思考，并且运用 CARE（提出、分析、提炼、执行）过程来付诸行动。
通过制作合作手册，在你的团队里实现思维共享。	让每个人准备一页的总结，写下是什么激发他的最佳想法的，然后与团队一起分享，来决定会议中哪些做法应该摒弃，哪些做法应当继续，又该采取哪些新的做法。达成一个执行协议，推动团队前进。

自由对摔

我和我的丈夫走进一个巨大的圆拱屋，房子位于夏威夷的考艾岛上。这里荧光闪烁的大厅或道场里到处是穿着白色道服的学员，跪在亮蓝色的气泡垫子上。似乎接到了什么神秘的信号，这些学员开始向师傅鞠躬致敬，师傅也以鞠躬回应。师傅是一位日本人，年纪也许50岁，也许70岁，看不太出来。他上身穿着白色的束腰长袍，下身穿着长长的黑色裙裤，一副武术大师的打扮。

6位身材魁梧的武士，虎视眈眈地站成一圈将师傅包围起来。他们开始缩小围圈时，他还完全静止在原地，一副冷静自若的面孔。突然，只听得一片吼叫声，在这片金属围墙里引起不断回响，随后，他们一齐从不同的角度向他发起进攻。只见师傅身轻如燕，凌波微步般钻进人群，在他们之间辗转腾挪，来去自如。每次他们将要击中师傅的身体时，师傅就突然消失了。一个陀螺越转越快，它的运动看上去却是静止的。师傅便是如此，巧妙地转移了对手的能量，在混战中将他们一个一个搞晕了方向。而表面上看，他只是把每个人都温柔地、保护性地、尊敬地放倒在地上罢了。

他看上去不费吹灰之力，我想其中一定有隐藏在深处的力量。课堂结束后，我走近他，毕恭毕敬地保持着一定的距离。当他转身面向我的时候，我感受到好像他每一个注意力分子都包围着我。我本来只想上前感谢一下他能让我参观课堂，但我实在是太好奇了，就问了一句："打扰一下，师傅，您花了多少时间才达到这种境界——您对那些人都做了什么？"

"你是说自由对摔（Randori）？"他问。

"是的，如果它叫这个名字的话。您表现得游刃有余啊！"

他的学生排好队，等待着下课仪式，但他的注意力完全集中在我和我提的问题上。"我练习自由对摔已经40年了，但抱歉，我至

今也未能全部参透，还在练习摸索中。很简单，不断练习，就像生活一样，不是吗？”他鞠了躬，转过身，径直离去了。

自由对摔的多重挑战来自不同方向的干扰，对当今任何一个处在领导地位的人来讲，都极为熟悉。究竟是什么让师傅对偷袭应付自如？他是如何做到既保持平衡、镇定自若，又充满敬意地对待自己与对手呢？

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE



结论
自由对择：引领思维新特质

然而，从平日的生活来看，有一件事我们是很清楚的，我们是为了彼此而活，尤其是为了这些人而活——他们的笑容和幸福构成了我们快乐的源泉；同时，我们活着还为了无数个不相识的生命，怜悯之心，将我们同他们的命运联系起来。每天我都不止一次地意识到我的肉体生活和精神生活很大程度上是建立在那些活着或死去的同胞的工作之上，意识到我必须诚挚地、竭尽全力地去回报我所得到的一切。

——阿尔伯特·爱因斯坦

那位合气道师傅充分认识到自己的良性意图，即引导其在生活中找到明确目标的内在力量，同时他还注意到那些外在力量，而且并未受其干扰。他没有将其他人看作自己的对手，而是把他们视为各自旅程中的行者。这种想法让他放松心态，自如地选择自己与他人相处的方式。他可以在他人之间活动，可以随他人一起活动，也可以围绕他人活动，却能巧妙地借用他人行动的力量从容地达成自己的目的。他就像一扇旋转玻璃门，总能利用人们的推力实现自身的旋转。

“自由对摔”是日本武术合气道中的一个术语，用以描述一种自由练习形式。从字面意义来看，自由对摔是指“把握自由”。多数情况下，人们有选择如何应对挑战的自由。面临的挑战越复杂，人们协同合作的思考风格和思维方式就越多样化，发掘如何培养高品质的思维以解放思想也变得尤为重要。

协同的力量会引导你从探究事物是什么转向探究它可以成为什么。市场共享向思维共享的转变，要求人们激活所有可用的智慧资本。然而，人们所受的训练是培养自给自足、个体能力和独立性。因此，我们会发现自己封闭自我、独自工作、与人隔绝，这个时候，最需要的便是协同。或许，我们唯一真正的庇护便在于学会尊重并服务于彼此的价值。

到目前为止，在这本书里，我们已经提供了和思维方式不同的人共处的4种思维策略。但是，精通这4种思维策略真正需要的不是教与学，因为这是一种思维品质，我们只能加以培养。在你一页一页地翻阅这本书时，我们会邀你探索知识的多样性，这样你就可以在我们的差异之间架起一座桥梁。我们还在书中指出了你与生俱来的天赋，这些天赋将倦怠转化成热情、探究转化成灵感。我们还鼓励你转换思维模式，关注你的注意力、意图和想象力。

如果你是一个领导者，将你与他人区分开来的不是与生俱来的品质，也不是在商学院学到的知识，而是即使身处压力和飞速的变化之中仍能培养对彼此差异性价值的尊重。你怎么知道什么时候会受到别人的尊重呢？对于这个问题，每个人的回答都不一样。例如，有人可能会说：“别人听我说话的时候，我知道我得到了他的尊重。”还有人可能会说：“当别人看着我的眼睛时，我知道我是受他尊重的。”那么，当我们用一个词表述很多行为时，该如何向他人表达自己的尊重呢？

“尊重”一词的根源意义表示再看一遍，就像有生以来第一次观察或思考自己、他人、某些情况或挑战一样。依我之见，尊重是最重要的思维品质，能让思维方式不同的人更好地共同思考。

你周围的每个人身体里都有一颗沉睡的蕴含巨大力量的种子，虽然经常遭受贬低和压制，它却一直在等待认可和尊重的出现。因此，不论和谁一起工作，你都是在和一个潜在的可能体合作。

面对工作的多重挑战和当今世界的混乱，如何铭记这一点呢？我的祖母是一个助产士，她曾说过，她是很多新生儿在这世上看到的第一个人，当一个新生儿睁开眼睛看着她的那一刻，一颗希望的种子就出现了。她住在纽约市的贫民窟，但她真正的财富是新生命诞生的奇迹时刻，她总是把这些时刻视若珍宝，珍藏于心。或许这就是为什么我从来没听她发过誓、咒骂过任何人的缘故吧。即使在那天，她最小的儿子，也就是我的叔叔艾力被一辆摩托车碾过，她也没有破这个例。她用围裙捂着脸哭了好几天，却从来没有诅咒过夺走她儿子生命的摩托车司机。她只说，她为这个司机祈祷，希望在将来的某一天，他那颗深埋的种子能够破土而出。

领导一个群体时，我尽可能地追随祖母的脚步。我不去考虑他们是否喜欢我，我是否比他们聪明；我也不去分析他们出了什么差错，我该如何修复这些问题，我需要一个长期缓慢的过程，通过以下突破性实践来培养自己，既尊重自我，也尊重他人。

想想那些站在你身后的人、以你为梦想标杆的人、祈祷某天能像你一样跨越以往局限的人。

现在，想想那些站在你身边的人，他们多多少少都有可能使你完成自己的工作，做出自己的改变，产生自己的影响。

最后，再想想那些会追随你的，他们的生活会因你现在的所作所为而充实、完善，回首往事时，他们会感激你的努力和成就。

转变你对同事的看法（或许他现在处境非常困难或极具挑战性）。

享受一次漫长而舒缓的呼吸，然后想想那些站在那位同事身后的人、以同事为梦想的人、祈祷像他一样的人。

想想那些站在那位同事身边的人，还有那些有可能助他完成工作的人。

最后，想想那个正推动那位同事前进的未来，想象着他正在发现自己特殊的天分和才能，这些都是他能为其他人做出的贡献。

以一个能激发尊重意识的开放性问题作为结论，例如，“我们有可能共同完成哪些事情？”

这一实践及其产生的思维品质将决定你身为领导时会提供什么服务，你是用尊重还是控制接触、倾听、引导员工，你是将自己和同事看作支离破碎的个体还是未完成的艺术作品。这一实践必然可以维持你与每个思考合作伙伴的关系。

未来也许更多地取决于你和思维方式不同的人取得联系的能力，自身专业知识所占的比重越来越小。未来也许需要奇妙的想象力来弥补差异性，实现那么多可能性。

通过我们分享的旅程，愿你明白协同的力量大于任何个人的智慧，这一力量不可估计，值得信赖，愿你得心应手地运用协同的力量。

附录I
在工作情境中使用不同的思维模式

VAK模式

视觉、听觉和动觉 VAK 模式			
V1		集中思维	引发注意力集中：视觉
A2		分配思维	引发注意力分配：听觉
K3		分散思维	引发想象：动觉

集中注意力的最佳方式

•写作或画图时最好要有逻辑、注意力集中、井然有序。

•你是一个天生的列表绘制者，通常情况下喜欢做笔记。独自做笔记的行为能让你充分集中于一个想法，甚至都不需要回顾或重新阅读原文。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•向伙伴倾诉自己的想法，理想的伙伴应该是一个好的聆听者，能容忍你犹豫不决，即使你对不同观点左右权衡难做决断，他也不会给你提供答案。

创新或创造的最佳方式

•试着移动。起身离开办公桌，四处走走。花点时间进行一些肢体活动，按自己的速度来，比如瑜伽、游泳或散步。做这些活动时，允许自己处于“放空”状态，不要专门去想任何事。

•开车对激发创造力也十分有效。开车的时候，允许你的思想在不同想法之间游走，尝试着大声对自己讲话。

最有效的决策策略

•先写下一个问题，然后向一个好的倾听者谈谈自己写下这个问题的过程中有哪些发现，如此你便有可能做出最佳决策。留意你所讲的内容给自己的身体带来的生理影响——当你认为两个决定互相冲突时的本能反应。是否有一种选择更吸引你？或是你本能地想摒弃某种选择？

•在会议中，如果需要做联合决策，你最好准备一份书面备忘录或上次会议的会议记录。

最佳工作环境

或许你对自己的工作环境十分讲究。对你来说，理想的工作环境十分重要，你要看到自己的工作任务，而不是把它们储存在抽屉或文件里。

最佳学习流程

•对你来说，指导手册、产品说明书和教材都是十分重要的工具，因为你天生的最佳学习方式是，先读点什么，接着和其他人讨论所读的内容，随后再根据所读内容做下一件事。

•如果要学一些技术，你天生偏爱于阅读文本，看图表，然后再根据需要提问，而不会先尝试一个可亲身实践的方法。

•如果思维受阻，你更喜欢向别人展示自己知道的内容，陈述自己的方法，然后让其他人指出你的错误并说明错在哪里。

与他人交流

•因为你与他人交流的典型特征是讲故事，所以需要逻辑细节的听众或许会感到不耐烦，他们想让你抓住要点，言归正传。

•时刻记住这一点并经常问自己："我想传达的主要观点是什么？"然后，尽量用一个大标题总结你要表达的信息。

•如果你想抓住要点或更有效地交流，可以尝试呈现一些视觉信息。

接受反馈

•听取那些晦涩难懂的批评性反馈时，你通常更喜欢先接收一份书面的提示，比如便条、邮件、报告等，此外，在准备好的情况下，你喜欢有面对面交流的机会。

•如果在听取反馈时能看到对方的脸，你就能更进一步接收一些更加隐蔽而积极的回馈。

处理冲突

•面对难题时，你有可能最喜欢直接真实的交流，通常愿意口头讨论冲突来源。你可能不喜欢有人在背后议论自己的感觉。

•在准备讨论一个意义特别含混的问题时，先写出或读出这个问题对你来说十分有帮助。

接受支持或指导

•你也许天性就喜欢花大量时间讨论自己的各种经历：你做过什么、有何感受、喜欢什么、困难是什么。在全方位讨论一件事之前，你可能无法全然了解自己对此事的感受。

•你或许不喜欢被告知要做什么或你的感受是什么。通常来说，在解决一个问题时，你只是想要一些空间在脑子里梳理正在发生什么事。

•如果有人正在教你或者教育你，让他尽量多使用暗喻或类比的方式向你解释。

最佳的放松方式

•你喜欢通过阅读、看电视或电影、听喜欢的音乐放松自己。

•为了真正放松自己，感受此刻身体的感觉，你可以一边听音乐，一边闭上眼睛，静静地待着。长时间淋浴或泡澡、有音乐相伴的按摩、听着音乐开车、一本有声读物等等，都有助于你放松自己。

强健体魄

•你可能很难按照定期的结构化锻炼方案锻炼。你最擅长重复度不高或竞争力不大、能按自己的节奏进行的体育活动，比如散步、游泳、瑜伽或骑行。

•激励自己做体育运动的一种方式是寻找一个可以分享、交流这些活动的同伴，只要这个同伴不会强迫你一下子就跑得很快或跑得很远就行。在运动的时候，你也可以享受一段音乐、一场精彩的采访或一本有声读物。

使用VAK模式的名人

马丁·路德·金 他通过讲故事鼓舞他人；他演讲时使用丰富多彩的暗喻，为自己的愿景描绘了一幅生动的蓝图。演讲的时候他总是一动不动地站着。他嗜书如命。

奥普拉 ·温弗瑞 她与观众进行持续的、直接的眼神交流。采访过程中，她总是一动不动。她的面部表情表现了内心的所有感受，外表对她来说非常重要。

与其他思维模式交流合作

KVA



• KVA模式使用者往往十分独立，能够快速掌握工作中的体力工作和技术工作。尽量不要告诉他们该做什么，他们通常更喜欢自己解决问题。

•和KVA模式使用者一起工作时，你可以考虑保持沉默。尽量不要回答他们的问题，除非他们特别要求你回答。

•不要以为通过KVA模式使用者的表情就能知道他们的感受，一般来说，他们不会通过这种方式表达感情。他们的面部表情并不一定表明他们生气了或不喜欢你。

•和KVA模式使用者交流时，尽可能多地使用邮件的方式，而不是语音通信。

•如果负责管理KVA模式使用者，你要尽量多地给他们独立行动的权利，特别是处理重大问题时，尽量通过书面形式与他们交流。

KAV



• KAV模式使用者和你是天生搭档，尤其是在隐喻思维方面。

• KAV模式使用者擅长将你的想法转移到具体的行动中。

•注意不要用视觉信息打击他们，即使你想称赞他们，也尽量与他们进行口头交流，一封简短的邮件都会对他们产生巨大的影响。

•尽量不要强迫他们进行眼神交流——紧挨着他们坐（不要坐到对面），这样他们的目光可以随意放在自己感兴趣的东西上。

•如果你发现自己与KAV模式使用者发生冲突，建议你们出去散步，聊一聊，允许他说话的时候不看你。

•如果你负责管理KAV模式使用者，允许他们在开会过程中来回走动，这样他们会更加集中注意力，对会议做出更大的贡献。

AKV



• AKV模式使用者在视觉上很敏感，所以在他们面前，要避免太多的视觉信息，比如邮件、传真、书面备忘录和视觉导向等。

•跟AKV模式使用者谈话时，不要绘制或展示太多图表。

•允许他们不跟你进行眼神交流。

•如果你负责管理AKV模式使用者，当他们感到思想不集中时，建议让他们站起来，四处走走，即使开会过程中也是如此。这能使他们想到对自己来说真正重要的东西，也有助于他们对语速更慢的讲话者充满耐心。

AVK



•通常情况下，AVK模式使用者是比较舒适的工作伙伴，在想法天马行空的集体讨论时尤其如此。

•这类人非常善于观察整体情况和细节信息。然而，要让他们付诸行动或奋力发现自己需要做的具体事情时，他们的效率会变得非常低。

VKA



• VKA模式使用者是天然的合作者，是很好的团队成员。

•在视觉世界里，VKA模式使用者能轻松应对他人，事物的外表对他们来说也十分重要。

•尽可能用书面形式和他们交流，比如邮件、书面备忘录和书信等。

•如果你负责管理VKA模式使用者，要知道他们对你说话的语气十分敏感。

VKA模式

视觉、动觉和听觉 VKA 模式			
V1		集中 思维	引发注意力集中： 视觉
K2		分配 思维	引发注意力分配： 动觉
A3		分散 思维	引发想象： 听觉

集中注意力的最佳方式

•你依赖于详细的书面提醒函、清单、使用说明书和产品说明书等使自己的工作有条不紊。此外，你会通过最详细、最有条理的书面方式表达自己的想法。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•整理东西时，经验是你最好的老师。事实上，尝试不同的选择，或回过头想想过去对你奏效的方法，是决定什么最适合你的理想方式。

创新或创造的最佳方式

•有一个好方法能让你发掘自身的创新能力，那就是讲话：允许自己自由参与口头上的集体讨论，也可以选择“网聊”。理想状态是，你让一个人写下你所说的内容，然后再读给你听。但是，如果找不到这样一个人，你可以尝试待在一个没人的房间里对着录音机说话，同时可以四处走动，然后再把自己的想法转录为文字。

最有效的决策策略

•写下你的所有选择，每次尝试其中一种。然后，跟那个记录或口头重复你的发现的人聊聊这一选择的结果。尝试这些选择的时候，允许自己改变想法。

•照镜子的时候跟自己说说话，进而发现自己真正想要什么。若你只看着自己，就更容易了解自己的真正意图；若你周围还有其他人，就没有那么容易了解自己的意图了。

最佳工作环境

•你很有可能非常在意自己所处的环境是否整洁。如果视觉感受很混乱的话，你就无法很好地思考。

•你往往对一些听觉干扰也十分敏感，工作时你需要安静的环境。这样有助于你与团队紧密联系，并从与你共事或在你身边工作的人身上感受到正能量。

•令人十分沮丧的是，有一部分和你一起工作的人缺乏视觉上的精准。这倒会帮你牢记一点，你有你的强项，别人有别人的强项。

最佳学习流程

•观看演示视频或阅读任务说明书，然后再进行试验，这是你的最佳学习方式，不要先让别人告诉你该怎么做。

•如果你的思维受阻，你可能想问些问题，并从他人那里得到解释。然而，通常情况下，讲座或长时间的口头解释并不能让你收到很好的效果。

与他人交流

•采用一对一交流或小组交流对你来说可能效果会更好。在和别人交流之前，先试着搞清楚自己的立场，把你想说的话简短地写下来；你会发现，自己可能会被他人的观点影响，接受本不认同的观点。

•如果你必须在一大群人面前演讲，提前做一些视觉上的准备，来回走走，组织一下语言，在白色书写板上画出思路图或写出要点句，从而保持思路清晰、不偏离主题。

•建议他人和你交流时，尽量多使用书面交流方式。

•在会议当中，为自己做笔记，或站在活动挂图或白板前自愿担当笔录员，以便能更好地记住别人说了什么。

接受反馈

•由于对听觉反馈十分敏感，所以你最好接受书面形式的消极反馈。积极反馈可以通过书面、口头的形式传递给你，但最理想的方式是用眼神交流。

•你可能想告诉其他使用讽刺手段的人，你对刻薄的语气十分敏感，可能会因此误解他人的意图。

处理冲突

•你最擅长以书面形式或在散步时解决冲突，否则你很容易受他人言辞影响，对不是真正适合自己的东西做出让步或妥协，积累许多无用功。

接受支持或指导

•希望给予你帮助或指导的人应该鼓励你去写，去强调自己的想法，帮助你更简洁地交流。

•书写也是你表达内心众多情感的有效方法。

•提醒其他人给你说话的时间，不要把你该说的话说了，也不要打断你或把你不可能说的话强加于你。

•让他人将你所说的内容用语言或书面形式反馈给你。

•接受他人的指导时，你可能需要提出大量问题。在电话交谈或一些重要的谈话交流时，不要害怕记笔记，同时可以把你好奇的问题写下来。这样有助于你独立思考。

最佳的放松方式

•为了放松自己，你可能需要每天参加一些费力的体能锻炼。

•此外，阅读、旅游或跟着音乐运动能让你最自然地放松自己。

•戴着耳机听音乐能帮你回归自我，或让脑海里的各种声音消失。

强健体魄

•在你非常紧张或兴奋的时候，运动可以帮助你。一般情况下，你最擅长做高强度的活动，比如跑步、滑雪、网球和排球。你需要有人鼓励你做一些能接受的身体活动，像瑜伽等。

使用VKA模式的名人

戴安娜王妃 她似乎总是通过自己的眼睛看世界。对她来说，最重要的是她的外貌，而不是语言。她会根据自己见过或经历过的事情采取行动。一般情况下，她都很安静，而一旦开口，那件事对她来说一定意义重大。

达斯汀·霍夫曼 不论在演戏还是采访中，他都和人进行直接的眼神交流。他讲话的时候，重点更多在语气上，而不是他说了什么。他通常以提问而非陈述的方式讲话。他的能力似乎总是被压抑着，然后突然爆发出来。一边走路一边讲话似乎是他最舒服的方式。

与其他思维模式交流合作

KVA



• KVA模式使用者是你很好的工作伙伴，因为你们都是听觉敏感型的人。你们用邮件和备忘录交流起来很自然，采取行动时你们协同合作很顺利。

•有时候，KVA模式使用者会让你很沮丧，因为他们工作起来太过独立。要知道这类人或许不想要像你那么多的交流，也不会去参加那么多你认为合适的会议。

KAV



•你可以和KAV模式使用者协同合作得很好，要创建一些具体内容的时候尤其如此。

•注意不要用视觉信息打击他们，即使你想称赞他们，也尽量与他们进行口头交流，一封简短的邮件都会对他们产生巨大的影响。

•尽量不要强迫他们进行眼神交流——紧挨着他们坐（不要坐到对面），这样他们的目光可以随意放在自己感兴趣的东西上。

•如果你发现自己与KAV模式使用者发生冲突，建议你们出去散步，聊一聊，允许他说话的时候不看你。

•如果你负责管理KAV模式使用者，允许他们在开会过程中来回走动，这样他们会更加集中注意力，对会议做出更大的贡献。

AKV



• AKV模式使用者可能会用讽言冷语伤害你，但他们都是无心之举，尽量不要把这些放在心上。

• AKV模式使用者在视觉上很敏感，所以在他们面前，要避免太多的视觉信息，比如长邮件和报告、视觉导向、大量暗喻等。

•和这类人讲话时不要画图表，除非你想挑战他们，让他们的思维不断创新。

•允许他们不和你进行眼神交流。

•如果你负责管理AKV模式使用者，当他们感到思想不集中时，建议让他们站起来，四处走走，即使开会过程中也是如此。这能使他们想到对自己来说真正重要的东西，也有助于他们对语速更慢的讲话者充满耐心。

AVK



• AVK模式使用者可能会在言语上打击你。

•你可以用提前说好的手势提醒AVK模式使用者给你留一些讲话的空间，这不会伤害到他们的感受。

•鼓励他们尽量通过邮件与你交流。你可以给他们发邮件，允许他们用语音邮件给你回复。

•注意，体能任务对AVK模式使用者来说非常困难，难度不亚于你站在500人面前发言。

VAK



•在视觉世界，VAK模式使用者和你是天生搭档，比如互相分享图片、电影、书等，还能对一些视觉信息进行集体讨论。

•不论书面还是图片的方式，你交流起来都轻松自如。

•注意VAK模式使用者通常无法像你一样做视觉细节上的工作，也无法估算一项任务需要花多少钱。如果在一个项目中你负责以上部分，你们都会感到很愉快。

KAV模式

动觉、听觉和视觉 KAV 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
A2	分配思维	引发注意力分配：听觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

集中注意力的最佳方式

•参与一些身体力行的活动时，你表现得最有条理。

•为了做事情有条不紊，你喜欢将事物分类。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•你需要通过处理项目或大声讲出来的方式进行事物分类。你可能会先跟别人谈论自己的不同选择来开始一段对话，在对话结束时，你最有可能做到的一点是，通过谈论这些选择，找出哪个才是最奏效的选择。

创新或创造的最佳方式

•当你按自己的节奏办事，周围没有人的时候，你能最有效地提出新观点。这有助于你观察自然、涂鸦、画画或创意写作、写日志、创建总体布局的图表、观察窗外移动的风景等。听音乐或玩音乐对你来说也十分有帮助。

最有效的决策策略

•尝试不同选择是做决定的最佳方式。在尝试过程中，体会你对每个选择的感受，和你信任的人谈一谈这些影响，他们会问你一些开放性问题。

•你还可以通过记录你自己的身体对每个选择的感受来权衡这些选择。

最佳工作环境

•当工作环境让你整个人感觉很舒服的时候，就是你工作状态最好的时候。你可能会去很多地方，只是为了找到让你舒服的办公设备。

•你需要按自己的节奏做事。

•你既需要与他人沟通，也需要大量的私人空间。

•你可能发觉长时间坐在办公桌旁对你来说极具挑战性。对你来说，好的工作是允许员工有身体活动的。

•做视觉任务时，沉思可能对你有所帮助。

•你组织工作时最擅长将事物分类。

•在会议室，找到或自己创造一个来回走动的空间，以便你在会议当中能保持注意力集中。

最佳学习流程

•亲自动手。

•讨论能让你更好地学习。讨论时，你可以表达想法、经验和感受，也能听听别人的想法、经验和感受。

•如果你需要某种指导，该指导应该允许你当下实验，随后在你执行新任务时，为你提供一个可以倾诉想法的人。

与他人交流

•一般来说，你很擅长立刻知道自己的感受，了解什么让你感到舒服或不舒服。和别人交流这些感受时，你很放松。

•你需要知道，不是每个人都像你一样能意识到自己所处的情境是什么样子，对有些人来说，口头上与他人谈感受可能很困难。

•你可能倾向于先行动后说话。例如，如果别人会被你突然的动作或行为吓到，或者你倾向于用肢体语言而不是口头语言来表达自己的想法，你可以让他们跟你一起散步或做一些体育活动，比如打高尔夫球、朝河里扔石头等。然后你就可以等着听他们要讲的话了。

接受反馈

•因为你视觉上很敏感，书面反馈会给你留下一个长久的印象。通常接收消极的语音反馈对你来说最合适。

•给你反馈的人应该注意他（她）传达信息时的面部表情。

•对你而言的积极反馈可能包括轻拍后背、颈部按摩、感激的表情、微笑、简短的书面便条或卡片。

处理冲突

•通常情况下，你很容易受自己情绪的影响。别人很容易就能发现你因某事而感到沮丧。

•你通常不会长时间对自己的感情坐视不管，你倾向于去解除误会。在运动时，比如散步或跑步的时候，你能从口头上最好地解决冲

突。

•当你和其他思维模式的人一起处理有很大争议的问题时，你要记住，书面表达对某些人来说是一种更为舒适的方式，有冲突的时候尤其如此。你可以在运动时阅读他们的讯息。

接受支持或指导

•有人与你一起行动时，你会感觉到身后有人支持。给予你帮助和指导的人不应该要求你坐着不动，相反，他们应该牢记，走动或做一些小动作有助于你保持警觉。

•建议你在做事的时候说说话，比如在散步、修复印机或在体育馆工作的时候，都可以说话。

•不要和其他人面对面，和他们挨着坐或挨着站、手里拿个东西把玩或许有助于你集中注意力。

•如果你需要指导，让助手以行为语言的方式或感受类词汇的语言跟你说话。从以下方面对事物进行解释：怎么做、它是如何运作的、它感觉如何。

最佳的放松方式

•你通常做一些剧烈的体育活动来放松自己，然后静静地坐着，或者是跟着音乐一起摇摆。

•如果你真的想放松，选一部合胃口的电视剧或电影是极好的。但是一定要选对影片，因为你对自己看到的东西非常敏感。

强健体魄

•你天生身强体壮，喜欢做各种各样的运动。

•然而，如果你受伤了或是年事已高，体力不如当年，那时你很难知道怎样减少运动量，会因此陷入惰性甚至抑郁状态。你应该被鼓励去培养一些可接受的运动形式，比如瑜伽、按摩、自由舞等。除了做一个体格强壮的人，你应该从自己身上找到其他增强体质的方式。

使用AVK模式的名人

迈克尔·乔丹 他的体力和手势都表现得很沉稳自信。就身体素质而言，他十分具有竞争力。乔丹通常面部表情冷淡，很少与人进行稳定的眼神交流。

特雷莎修女 她总是身体力行，向他人伸出援手。讲话的时候，她的眼睛总是向下看。她活力四射，她的行为通常被认为是“用大大的爱做小小的事儿”。

与其他思维模式交流合作

KVA



•和你一起活动的人中，KVA模式使用者是很棒的合作伙伴。你们可以一起做好各种各样的具体项目。

• KVA模式使用者的听觉特别敏感，所以尽量多与他进行视觉交流，或者选择在贴近大自然的地方，边散步边交流。不要期待这类人告诉你他们到底怎么了。

•如果你负责管理KVA模式使用者，你可以建议他（她）在听讲的时候记笔记或构建一个模型，这样他们的注意力会更集中。

AKV



• AKV模式使用者无法在与你相同的系统思维方式中做具体的任务。他们也很难估算一项任务要花费多长时间。

•因为你和AKV模式使用者都是视觉敏感型，在听觉和动觉世界你们会感到更加自在。

•通过对话的方式共享一些活动可以让你们更好地完成工作。

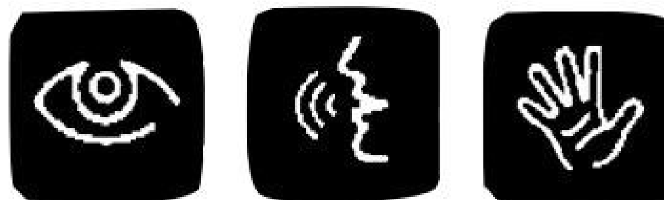
AVK



•使用AVK模式的人很难做实际的活动，而你喜欢具体行动。

•你可以做他们的同盟者，尤其是当你对他们笨拙的动手能力忍无可忍的时候，帮助他们将想法付诸具体行动。

VAK



• VAK模式使用者和你是天生搭档，尤其是在隐喻思维方面。

•他们擅长创建蓝图，你可以将此付诸行动或展现出来。

•你们最佳的沟通方式是口头交流，这样的话，他们不会因你的接触或行为而遭受打击，也不会给你太多的视觉细节。

VKA



•选择VKA模式使用者做搭档时，你会感到非常兴奋，因为他们的优势在视觉细节上，而恰巧你擅长动觉细节。

•然而，要注意的是，使用VKA模式的人有双敏感的耳朵。不论何时，只要有可能，你都可以和他们进行视觉交流，特别是有重要信息或在他们散步的时候。

KVA模式

动觉、视觉和听觉 KVA 模式		
K1	集中思维	引发注意力集中：动觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
A3	分散思维	引发想象：听觉

集中注意力的最佳方式

•做事或运动时，你逻辑感最强、思考最细致、安排得最有条理。你喜欢一下做很多任务。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•写作能帮你评估什么对你最重要、什么是你最想做的。

•如果你发现自己在“非此即彼”的情况中犹豫不决，尝试把问题分成两纵列，写出可能有的选择。然后，你可以站起来走走，留心观察你的身体对每种选择有什么感觉。

创新或创造的最佳方式

•在大自然中漫步、听一些引人入胜的音乐或沉默一会儿，都能帮你创造性地思考问题。

•和一个信得过的朋友交谈对你而言十分有益，因为他们不需要你点明说话的意义或顺序，允许你“打转儿”，还会替你把说的话记下来。

最有效的决策策略

•如果你能亲身体验不同的选项，观察每种选项给你的感受，而不是抽象地思考应该选择哪个选项的话，就能做出最好的决策。一旦你得到了身体上的回应，就记下这个决定。如果时间紧迫，你需要立刻做决定，那么在思考这个问题时，你就把视线移开或闭上眼睛，看看眼前出现了什么画面。

最佳工作环境

•通常情况下，在独自工作或和一个熟悉的小组工作时，你表现得最好，因为这样的环境中几乎没人监督你，也几乎没人互相交流。

•团队一起工作时，你可以在说话的同时，拿一个模型或其他东西（橡皮筋等）在手里把玩，这样有助于你保持充沛的精力。

•物质享受对你来说很重要，所以你可能会为了找一把舒适的椅子或一个合适的位置走很远的路。

•要集中注意力，对你而言很重要的一点就是周围要安静，或者放你自己选择的音乐也可以。任何类型的噪声（即使是雀跃欢呼声）对你来说都是一种挑战。如果没有一个带门的独立办公室，戴上耳机听自己选的歌也可以让你工作效率更高。

•对你来说，头戴式耳机是很好的工具，它能让你在长时间通话的时候来回走动，还能让你在接电话的时候腾出手来在写字板或白板上写东西，这样你听的效果会更好。

•在会议当中，如果可能，在活页挂图上做笔记或画出思维导图，到处走走或拿个东西在手里把玩。

最佳学习流程

•一边观察一边学习，偶尔提出问题，这样的方式你学起来最轻松。这通常意味着，在问题解决之前，最好留你一个人进行试验。

•如果自己无法解决问题，再读几遍或观察一下图表，也可以观摩一下其他人的做法，看看自己需要什么才能进步。你很难听进去一场讲座或很长的口头指示。

与他人交流

•你需要感觉有安全感，先倾听，然后才能进入一段有意义的对话。

•以书面的形式请求别人给你尽可能多的讲话空间。

•要注意，别人对口头语言没有像你那么敏感，所以尽量不要把别人的语调或措辞当作针对个人的言语。

•不管什么时候，只要有可能（特别是想表达自己的感受时）就用书面形式与他人交流，比如邮件、便签或备忘录等。

•建议在有很多口头对话的会议中留一些沉默的时间，用来记笔记。

接受反馈

•你天生易受他人说话语气的影响。严厉或批评的言辞会在你的脑海里重复很多遍，乃至数年。因此，只要有可能，你应该接受书面形式的反馈（尤其是消极的反馈），而不是口头反馈。你也应该请求允许自己以书面形式给予回复。

处理冲突

•如果你和某人出现问题或冲突，建议他（她）给你写信，你也要在某个预定日期给他回信。

•如果你发现与某人之间存在的问题让你内心很煎熬，你可以给他寄一封邮件或写一张便条，类似于：“我在想……，是这样吗？”

接受支持或指导

•你需要参加一些活动或冒险，如果你知道该怎么做的话，会感到很欣慰。让其他人知道，支持你最有效的方法就是和你一起开始做某事，若有条件的话可以体验户外，这就是你展露领导能力的最佳方式。

•让其他人知道，在撤退的时候你需要一些空间，他们不应该用言辞刺激你。建议他们试着默默地拍拍你的背、把手搭在你肩膀上或在你口袋里放一张便签。

•给你指导时，导师需要问你过去有哪些和手头问题有关的经历。

•提醒那些问你问题的人，在回答问题之前你需要沉默一段时间进行思考。

•你要提醒其他人懂得耐心全程听你解释，即使他们知道你接下来要说什么。

•你倾向于以提各种各样的问题、寻找可能性和寻求答案的方式驾驭人生。不论别人提供的帮助有多么诱人，他们也不应该试图回答你的问题。相反，他们应该给予你默默的支持或坦白地说一句“我不知道”。

最佳的放松方式

•你通常会这样放松自己：在一条长长的路上缓缓前行；想象；聆听舒缓的音乐；凝视窗外；听着背景音乐做按摩。

强健体魄

•你可能倾向于做过量的体育锻炼。你要尝试平衡自己的活动量，做更多可接受的体育活动，比如瑜伽、拉伸和按摩。

•大多数情况下，你知道自己身体的感觉，你只需要找到缓解紧张的方式，认识到哪些领域超出了你的应对能力。

使用KVA模式的名人

米亚·哈姆 在足球领域，她以身作则，领导他人，而不是口头上教导。她是坚实而稳定的存在。接受采访，回答问题之前，她要先思考这些问题。她的回答通常语速缓慢，但引人深思，且语气中肯。

泰格·伍兹 众所周知，在整个职业生涯中，他比团队中其他高尔夫球手练习更刻苦、时间更长，他严格遵守时间表。比赛中，他全凭感觉和技巧。采访中，他想问题时喜欢看向旁边，然后再回过头来，直接回答问题。他更喜欢安静地工作和打球。

与其他思维模式交流合作

KAV



•你可以和KAV模式使用者协同得很好，要创建一些具体内容的时候尤其如此。

•由于KAV模式使用者比较敏感，你可以尝试尽可能多地与他们进行口头交流。

•如果你负责管理KAV模式使用者，允许他们在开会过程中来回走动，这样他们会更加集中注意力，对会议做出更大的贡献。

AKV



• AKV模式使用者嘴快，说话总带着嘲讽的语气，可能会无意识地伤害你，但他们对语言的把握非常有吸引力，令人叹服。

•这类人是视觉敏感型，所以你要尽可能多地与他们进行口头交流，可以通过电话交谈或面对面地交流。

•紧挨着这类人坐（不要坐他们对面），这样他们能将目光放在自己感兴趣的东西上。

•如果你负责管理KAV模式使用者，当他们感到思想不集中时，建议让他们站起来，四处走走，即使开会过程中也是如此。这能使他们想到对自己来说真正重要的东西，也有助于他们对语速更慢的讲话者充满耐心。

AVK

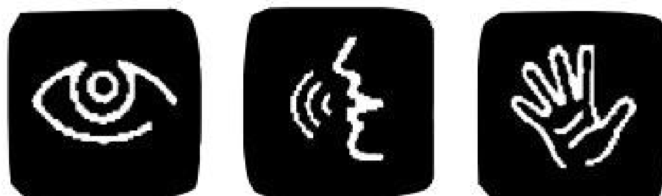


• AVK模式使用者的言辞可能对你来说过于激烈，所以让他们以书面的形式和你交流，或者给他们发邮件，让他们通过语音通信回复你。

•提醒他们给你讲话的空间（或许可以用预定的信号提醒他，比如举手等动作）。

•如果AVK模式使用者给予你安全讲话的空间或感觉，你们俩就是充满活力的工作二人组，你负责采取行动，他（她）负责向别人阐明你们做过哪些工作。

VAK



• VAK模式使用者天生适合讲故事或推销东西，如果你认为他们在夸张或捏造事实，那么这类人对你来说就是一项挑战。

•记住，使用该思维模式的人善于鼓舞人心，这和你将想法付诸实际的能力一样，对任何团队来说都非常重要。

•由于你对声音极为敏感，你可以让他们尽可能多地和你进行视觉交流。

VKA



• VKA模式使用者是天然的合作者，能成为你很好的合作伙伴。

•由于你和VKA模式使用者都是听觉敏感型，你们的言语都不会冒犯或扰乱对方，不论语言交流还是书面交流，你们都能进行得很舒服。

•和这类人协同合作时，你能很好地创造一些事情，以帮助其他人对你的想法的设想具体化。

AVK模式

听觉、视觉和动觉 AVK 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
V2	分配思维	引发注意力分配：视觉
K3	分散思维	引发想象：动觉

集中注意力的最佳方式

•说话的时候，你的思维警惕性最高，也最细心。因此，如果你想让自己讲话有条理、有逻辑，就按自己的思路来讲，即使自言自语也是一样。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•读书、写作或画画是你权衡不同选择的最佳方式。由于写作对你做决定非常有用，所以如果你发现自己思维受阻，可以将争辩的矛盾双方分别写在两张纸上，这有助于你选择自己的立场。

创新或创造的最佳方式

•走动走动。从办公桌旁站起来，到处走走或开车出去兜兜风。你也可以花点时间做做瑜伽或游个泳来打开思路，不要一直想某件事情，一直想一件事容易扼杀你的创造力。

最有效的决策策略

•首先和其他人讨论一个决定，尽可能多地收集信息。然后读读这个问题，最后，写出所有的利弊。

•通常，运用隐喻思维考虑手边的难题也是一个有效的方式，例如：这个难题像不像一动不动的顽石？当你做一些活动的时候，比如洗澡或开车的时候，问题的答案常常会在脑子里灵光一现。

•如果你必须快速做决定，可以试试下面这些做法：让自己彻底安静下来，眺望远方或紧闭双眼，等着看看大脑会出现什么想法。

最佳工作环境

•尽管你属于一听到别人谈话就想加入的人，但你对工作环境不会特别在意。

•你可能喜欢通过电话工作，可以长时间坐着不动。你可以一个人工作，但是你喜欢全天和别人有语言交流。如果你在图书或电脑上花太多时间，就会变得语言“闭塞”。

最佳学习流程

•你最佳的学习方式是交谈，然后是阅读、亲身实践或感受。在思维受阻的时候，尤其是在技术或身体技能方面，你最好找一个人口头给你解释，向你展示该怎么做，你可以在他展示的同时做笔记，随即尝试该方法。

与他人交流

•要认识到，有人对语言没有你运用得那么轻松流畅，所以不要中断他人的讲话，尽可能多地给他们空出一些时间，以便让他们感到自己有机会讲话。

•要接收到他人讲话的讯息，问一个问题来引出该话题的主题，例如，“你是要说你需要这个项目的截止日期吗？”

•你可以考虑把你的感受写下来，这可能比讲出来更容易。

接受反馈

•口头交流（面对面或电话交谈）是你接受任何负面反馈最有效的方式。

•你最可能喜欢“直接的”交流：你不喜欢别人在你面前忍住批评的话不说。即使是负面反馈，也最好直接对你讲出来。

•如果是正面反馈，以书面的形式给你会更加有效，因为对你来说，书面交流比口头交流更深刻。

处理冲突

•与大多数人不同，口头冲突会让你更好受一些，但是你要记住，面对一些激烈的问题，其他思维模式的人可能很难通过语言来表达自己的感受。你可以建议使用其他思维模式的人通过邮件或写信的方式将他们的想法告诉你。读过他们的想法后，你可以问问他们想怎么处理这个问题。

接受支持或指导

•做一些体力活动，即使是更换复印机纸张这种再简单不过的小事对你来说也有可能是一项挑战。你需要有人给你演示如何多次重复同一项体力活动。

•你学习做某事的时候，有人在旁边盯着会让你很难做好这件事，你要让他们知道，你需要私人空间，按自己的节奏来做，不过需要动手操作的话，你的速度会变得很慢。

•有人一边给你口头解释一边演示的话，你的学习效果最好，随后留你一个人练习，如果你需要帮助，可以叫他。

•让其他人提醒你照顾好自己的身体。

最佳的放松方式

•你经常通过阅读、听音乐或讲座、看电影或电视剧来放松自己。

强健体魄

•你是不是没有定期的锻炼计划？如果是，你可以尝试一项重复度不高或挑战性不大、能按自己节奏来的体育活动，比如散步、游泳、

瑜伽、骑行等。鼓励自己做运动的一个途径就是找个能交谈的运动伙伴，只要他（她）没有让你操之过急，用力过猛就行。

使用AVK模式的名人

比尔·克林顿 演讲时克林顿非常尖锐直接，陈述的同时几乎一直在提问，他用词精准而讲究。他的身体相对保持不动，移动起来会略显笨拙。

芭芭拉·史翠珊 她的声音给人一种确信感和力量，说话非常直接，不会矫饰言辞，说话的时候一动不动。不论何时，她需要仔细考虑某事时，目光都会瞥向一边，讲话的时候再直接看回来。

与其他思维模式交流合作

KVA



• KVA模式使用者往往十分独立，能够快速掌握工作中的体力工作和技术工作。

•避免直接告诉这类人做事的解决方案，他们通常更喜欢自己解决问题。

•和KVA模式使用者一起工作时，你可以考虑保持沉默。尽量不要回答他们的问题，鼓励他们自己解决问题。

•尽量忍住替他们把话说完的冲动。要注意，他们对你的语气和用词非常敏感，很容易因为你的某句话而受伤。

•和KVA模式使用者交流时，尽可能多地使用邮件的方式，而不是语音通信。

•如果你负责管理KVA模式使用者，你要尽量多地给他们独立行动的权力，特别是处理重大问题时，尽量通过书面形式与他们交流。

KAV



• KAV模式使用者对你来说可能是一个挑战，因为他们喜欢具体行动，还喜欢讨论自己当时的感受，而你倾向于生活在抽象观念的世界里。

•即使你想称赞他们，也尽量与他们进行口头交流，一封简短的邮件都会对他们产生巨大的影响。

•紧挨着他们坐（不要坐到对面），这样他们的目光可以随意放在自己感兴趣的东西上。

•如果你发现自己与KAV模式使用者发生冲突，建议你们出去散步，聊一聊，允许他说话的时候不看你。

•如果你负责管理KAV模式使用者，允许他们在开会过程中来回走动，这样他们会更加集中注意力，对会议做出的贡献更大。

AKV

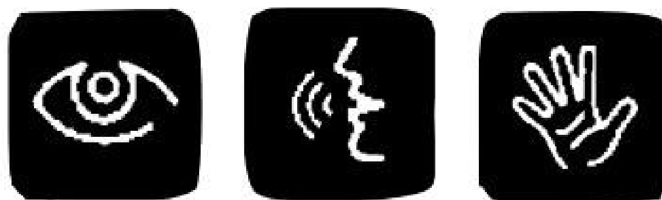


• AKV模式使用者视觉很敏感，所以你要尽可能多地与他们进行口头交流，可以通过电话交谈或面对面地交流。

•紧挨着他们站或坐（不要在他们面前），这样他们的目光可以随意放在自己感兴趣的东西上。

•如果你负责管理AKV模式使用者，当他们感到思想不集中时，建议让他们站起来，四处走走，即使开会过程中也是如此。这能使他们想到对自己来说真正重要的东西，也有助于他们对语速更慢的讲话者充满耐心。

VAK



•通常情况下，VAK模式使用者是比较舒适的工作伙伴，特别是在一个头脑风暴、想法满天飞的情境下。但是，如果团队里只有你和VAK模式使用者，你们的工作效率可能会很低，也很难发现具体要做什么。

•你和这类人见面交流十分自然、妙语连珠。但要注意，一旦你接下了话茬，你必须能掌控会谈的整体气氛。

VKA



• VKA模式使用者是天然的合作者，是很好的团队成员。他们说话不直接，总是绕圈子，这对你来说是个挑战。

•不要替他们把话说完。

•如果你发现自己变得不耐烦了，做一次深呼吸，然后让他们把想表达的意思画出来。

•尽可能用书面形式和他们交流，比如邮件、书面备忘录和书信等。

•如果你负责管理VKA模式使用者，要注意，他们对你说话的语气十分敏感，所以你说话要注意措辞。

AKV模式

听觉、动觉和视觉 AKV 模式		
A1	集中思维	引发注意力集中：听觉
K2	分配思维	引发注意力分配：动觉
V3	分散思维	引发想象：视觉

集中注意力的最佳方式

•说话的时候，你的思维警惕性最高，也最具体。因此，如果你想让自己讲话有条理、有逻辑，就按自己的思路来讲，即使自言自语也是一样。

探索观点、思考困惑的最佳方式

•运动是你探索和分类选项的最佳方式。站起来，在房间里来回踱步，同时考虑自己对每个选择的身体反应。

创新或创造的最佳方式

•你可以通过涂鸦、绘制草图或注视窗外移动的风景的方式，刺激新想法产生。

•在手里拿支铅笔或钢笔，允许自己随便涂鸦或写字，忽略那些细节问题。

•使用白日梦的意象作为切入点，对生成新想法也有一定的帮助。

最有效的决策策略

•在付诸实践以前，你可能不知道自己是否做了正确的决定。朝某个特定的方向迈出第一步，并观察事情是怎么运作的，以及你的感觉。

•你倾向于试点项目，并不畏惧在项目中途重新部署、调整。

•如果你正在纠结于将某个决定付诸实际，将有助于你想象自己已经做出了决定，可能会有何感受。

•你或许还会发现，和同你一样做出过类似抉择的人聊一聊也十分有用，你可以收集信息，并在你的大脑中忖度一下，看看是否可行。

最佳工作环境

•你喜欢自己做主，知道自己要做什么、如何做。不论何时，如果把你局限在一张办公桌旁或一个狭小的空间里，你很快就会感觉到不适，特别是你被要求处理大量书面材料时最为明显。对你来说，最好的工作环境一定要允许员工行动自由、时间安排灵活。

最佳学习流程

•讨论、听讲座或谈论该做什么，都会让你学习起来更轻松。

与他人交流

•你需要认识到，其他人或许不像你讲话那样流畅灵活。如果他们说话比你预期的更慢或更不切题，让你感到烦躁，你也要忍住替他们把话说完的冲动。

•你要尝试给出沉默时间，以便其他人觉得自己也有讲话的机会。

•为了听得更舒服，你可以考虑站起来，四处走走或和其他人一起出去散散步。

•你要意识到，使用其他思维模式的人可能会照字面意思理解你的话，可能把你的话误解为嘲讽。

•你要认识到，其他人或许会被你讲话时的慷慨激昂吓到或疏远你。

接受反馈

•你更喜欢口头的、直接的、简明扼要的反馈。

•你可能比较欣赏反馈中带点幽默气息。

•当你写的东西收到反馈时，你更喜欢其他人另附一张纸来写评论。

处理冲突

• 紧张的情况下，使用其他思维模式的人或许很难表达自己的感受，记住这一点对你来说非常重要。

•你可以建议你们在交谈的同时做一些其他动觉活动，比如散步。你们要肩并肩走，以便你的目光可以落在任何让你感到舒服的地方。

•你可以要求其他人以一种简单明了的方式给你发邮件或写信，告诉你他们的想法，然后你以口头交流的形式给予他们回应。

接受支持或指导

•你是一个天生的教练，更喜欢给他人提供指导和支持。需要支持时，你会请求别人给出明确的口头建议，或者他们曾经历过的案例。在团队环境中，你更想遇到同龄人，可以分享许多奉献精神和能量。

最佳的放松方式

•休闲时间，你或许喜欢听音乐或去听演唱会。

•你可能喜欢上网，玩电脑游戏或电子游戏，你可能迷失在极速的刺激与不计其数的视觉体验中。

•尽管你对所看的内容很讲究，还是会被一个好的电视节目、一部电影或一本书吸引，你可以利用这种方式放松自己。

•任何形式的旅游，即使是一日游，也能让你得到放松。

强健体魄

•你的直觉告诉你，自己需要日常锻炼来排解压力。

•一些个人运动或许会让你非常享受，像游泳、骑自行车、滑旱冰、负重训练、慢跑、长跑，或一些一对一的运动，比如短柄墙球、网球等。

使用AKV模式的名人

罗宾·威廉姆斯 不论是说话还是身体语言他都显得精力充沛。他可以对着单人脱口秀观众讲几个小时，其间不需要任何视觉提示（从

他的单人脱口秀中就能看出），但是不超过一分钟他就得动一动。他穿衣服好像是怎么舒服怎么穿，形象对他而言没那么重要。不管在采访中还是他演的角色中，他都很少进行眼神交流。

麦当娜 她说话和唱歌都很有力度。她的演唱会充满了各种动作、舞蹈，传递着巨大的能量。她讲话总是很引人注目，语气里经常带着讽刺。和别人讲话时，她似乎喜欢观察别人，但不会进行长时间的眼神交流。

与其他思维模式交流合作

KVA



• KVA模式使用者往往十分独立，能够快速掌握工作中的体力工作和技术工作。

•避免向使用该思维模式的人展示或讲述该做什么，他们通常更喜欢自己解决问题。

•允许有大量沉默的时间，不要试图替他们回答问题，要鼓励他们回答自己的问题。

•尽量忍住替他们把话说完的冲动。

•要注意，他们对你的语气和用词非常敏感，很容易因为你的某句话而受伤。

•你们有重要或敏感的事情要说时，只要有可能，可以一起出去散散步。

•如果你负责管理KVA模式使用者，你要尽量多地给他们独立行动的权利，特别是处理重大问题时，尽量通过书面形式与他们交流。

KAV



• KAV模式使用者是你天然的合作者，你可以和他们谈论你们的共同愿景。

•要明确你们的任务，以避免挫折。你们要明确事情完成时本来被期望做成什么样，确保你们在想同一件事。

•如果你同意进行一项任务，给他们一点时间先按自己的方法来做，然后回答问题，给出反馈。得出结论之前，给予他们大胆探索不同选项的机会。

•如果你负责管理KAV模式使用者，允许他们在会议过程中来回走动，这样他们会更加集中注意力，对会议做出更大的贡献。

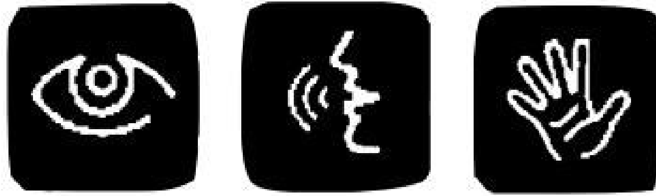
AVK



•你和这类人见面交流十分自然、妙语连珠。但要注意，一旦你们两人同时活动时，你可能占据会谈的主导。

• AVK模式使用者是动觉敏感型，所以你要避免与他们进行无意接触（用拳击他们的胳膊、轻拍他们的肩膀等）。你还要认识到，对他们来说，任何体育活动都可能是极大的挑战。

VAK



•你和VAK模式使用者都有能力和欲望分享彼此重要的东西，聊得激情澎湃。

•和VAK模式使用者团结起来，特别是在你很难处理的书面交流时，你就有了一个说话简明扼要的盟友。

•这类人发现，记笔记或列清单是最简单的记录会议内容的方式，也是明了接下来需要做什么的最简单方式。

•他们可能需要书面说明书或需要时间谈论一项任务，以便在开始任务之前明确任务的期望值。

VKA



• VKA模式使用者是天然的合作者，是很好的团队成员。

•他们说话会兜圈子，还会提出大量问题，你应该忍住不要为他们解答。相反，你可以通过这种方式回应他们："多么好的一个问题。你是怎么认为的？"

•尽量不要打断他们的话或替他们把话说完。

•如果某个问题真的非常重要，你要尽可能多地与他们进行书面交流，比如邮件、书面备忘录和书信等。

•如果你负责管理VKA模式使用者，你要认识到，他们的听觉非常敏感，所以要谨慎选择你说话时的措辞和语气。

附录II
在工作情境中使用不同的思考才能

分析型

思考才能

收藏控



“我对什么感兴趣？”

收集信息、物件、语录、手工艺品或事实——任何自己认为有趣的东西。世界因多样而有刺激感；事物的获得、汇编和归档使其历久弥新。

收藏控

分析型思维

激活自己的思考才能

•只要有机会，自愿参与研究。

•不论需要收集什么，主动负责收集数据、事实、信息……

•整理收集到的内容时获得帮助。

发展自身资源

•当你想要沿着兔子的脚印往前走时，你会感到十分新奇有趣，但兔子蹦蹦跳跳、断断续续的脚印又彼此联系不大，此时你就需要和具有“全神贯注”或“追求精确”思考才能的人协同合作，确保你不脱离路线。

激活他人的这一思考才能

•需要研究的时候号召聚集拥有这一思考才能的人。

•要求他们在会议中提供信息。

•你要认识到，他们偏向从你这里获取信息。

思考才能

解决问题



“该问题的解决方案是什么？”

愈挫愈勇；乐于分析错误所在并进行修正，或是能预判可能出现的错误并及时避免。乐于解救或拯救事物。

解决问题

分析型思维

激活自己的思考才能

•有人向你请教“我有个问题”时，你要让他知道你乐于帮忙，因为并非每个人都乐于帮助他人。

•你在指出可能出现的问题时，或许会给人留下消极的印象。学会用积极的方式与他人交流自己的见解。

•最令你沮丧的莫过于你明明看见了问题所在却无能为力，无法修正问题。此时，你可以将注意力转移到有帮助的事情上。

发展自身资源

•学会平衡自己的欲望以协调他人学习的需求。要有耐心，尤其当你是经理、教练或老师时；让他人解决他们自己的问题。

激活他人的这一思考才能

•就现有的问题向他们寻求帮助，或就一个想法或计划向他们征求有关未来可能出现什么问题的意见。他们乐于回答他人的问题。

•他们指出可能出现的问题时或许会给人留下消极的印象。帮助他们学会用积极的方式表达自己的见解。

•若问题长期得不到解决，他们可能会非常纠结，会归咎于自身的问题。所以一旦问题得到解决，可稍作庆贺。

•他们没有耐心忍受他人的“学习曲线”。帮助他们学会如何教别人做事情而非自己直接上手替别人做。

秩序的创造者

思考才能

秩序的创造者



“我如何整合所有这些不同的变量？”

乐于整理并将许多变量规划成一个完美的框架。易陷入迷惑，策划出新选择；能收拾残局。

分析型思维

激活自己的思考才能

•你能主动参与到混乱的局面中，并将事情安排得有条理。

•在繁多的事情同时进行和需要建立逻辑顺序的情况下，你的表现尤为出色。

•遭遇瓶颈时问问自己："处理这件事的最佳条理是什么？还可以如何安排这件事？"

发展自身资源

•安排过程秩序（order of processes）时，学会将自己提出的体系归档记录，这可以将你的思考才能变为他人宝贵的财富。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人愿意主动参与到混乱局面中，并将事情安排得有条理。

•在繁多的事情同时进行和需要建立逻辑顺序的情况下表现尤为出色。

•遭遇瓶颈时他们会问自己："处理这件事的最佳条理是什么？还可以如何安排这件事？"

追求卓越思考才能

思考才能

追求卓越



“如何使其变得出色？”

卓越和效率是评判标准，即用最少的成就最好的。如何更进一步是评判一切人、过程和产品的唯一标准。

分析型思维

激活自己的思考才能

•你不喜欢效率低下的设计或流程。可将自己置身于能使流程或产品更有效的情境中。

•认识到自己给人的印象可能是个完美主义者。尝试追求卓越，而非苛求完美。

•开始一项与他人协同合作的项目之初，便向他们展示你认为达到卓越境界的基准样例。否则，你可能会对所得的成果失望，他人的成果也可能无法达到你无形的标准。

发展自身资源

•学习成功案例。用他人成功和追求卓越的故事和经历鼓励自己。

•不要逃避没把握的任务和情况（或许你有这种倾向），相反，寻找盟友或导师帮助你明确这些领域中的卓越和成功是什么。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人天生注重创造卓越。为了激活他们的这一思考才能，你可以咨询他们个人追求卓越的过程或如何开发一个卓越的程序或产品。

•与他们讨论他们如何辨别自己是否出色地完成了工作。

•他们不喜欢效率低下的设计或流程。可向他们咨询如何进行更有效的流程或产品开发。

•他们可能给人以完美主义者的印象。可帮助他们认识到成功来源于追求卓越，并非苛求完美。

•他们或许不愿意做不显“卓越”的任务。

•开始一项与他人协同合作的项目之初，可询问他们认为的达到卓越境界的基准样例。否则，这个人无形的标准会让他人感到筋疲力尽。

讲求逻辑

分析型思维

激活自己的思考才能

•对你来说，准确无误地完成一项任务远比迎合最后期限重要。这可能会令他人感到恼怒。

思考才能

讲求逻辑



“为什么这是对的？”

“证明给我看。”

冷静；理论依据必须明晰合理、讲求逻辑，并有坚实的数据支撑。揭穿死板无理的想法；能在数据中看出模式。

•与人交流时，你要向对方说明你注重逻辑和事实。

•具体情境下，你愿意主动收集并呈现事实。

•能在数据中看出模式，并寻找机会将这些模式分享给其他人，但你要意识到并不是每个人都能在没有帮助的情况下自然而然地识别出这些模式。

发展自身资源

•和善于付诸实践的“行动派”协同合作，他（她）能更快地将你从分析阶段推进到行动阶段。

•从拥有“策略性强”“信仰坚定”或“为他人着想”才能的人身上汲取资源，他们对人或情境的解读（有时只是来自直觉和莫名的感觉，但通常很准确）能帮你提前预测并理解他人对你的分析拥有的潜在反应。

激活他人的这一思考才能

•交流中，他们倾向于用有逻辑的、建立在事实基础上的方式说明事情。需要确定地向他们呈现数据和支持事实。

•做出对他们有影响的决策时，花点时间向他们陈述这其中的逻辑。

•他们能在数据中看出模式，并且无法理解他人为何不具有这种能力。可将他们放在有助于向他人呈现并说明自己发现的模式的情境下。

创新型

适应性强

思考才能

适应性强



“我该如何适应眼下的情形？”

活在当下，探索未来时一次只做一个选择；能预想到弯路的存在并乐在其中。

灵活变通，能轻松应对改变。

创新型思维

激活自己的思考才能

•寻求需要灵活性的短期任务。

•主动在“坏球投出”或计划出错时自愿帮忙。

•涉及长期计划时，你可能需要帮助。

•在商议一项计划前，使用你的其他思考才能了解自己的立场，否则，后期你会对自己最终做出的决定感到后悔。

发展自身资源

•和擅长“全神贯注”和“策略性强”思考才能的人协同合作；当你在创新和适应时，他们可以帮助你保持全局观念。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人在需要灵活性的短期任务中会有出色表现，对禁锢死板的固定结构或程序可能十分反感。

•新鲜事物及自发性的需求能带给他们能量。可以在计划必须做出改动时邀请他们一同出谋划策。

•他们在涉及长期计划或例行常规时可能需要帮助。

创新

思考才能

创新



“如何用不同的方法解决这个问题？”

乐于创造新方式或新事物；乏于循规蹈矩。遇到从未做过的事情便热血沸腾。

创新型思维

激活自己的思考才能

•你是个非常有远见的人。若想获得最佳思考效果，可以问自己："假设从现在开始算起的一年里，我们得到了自己想要的东西，之后会发生什么呢？我们如何由已有的A推进得到下一步B？"

•当你思维受阻时，问自己："完成这项工作所有可能的方式有哪些？"

•对于你来说，按照标准化方式做事可能极具挑战性，因为你很快就会对没有新意的事情失去兴趣。可尝试和负责项目程序方面的人协同合作。

•挑战自我，不断寻找完成工作的新方法，从而保持工作的趣味性。

发展自身资源

•和具有"行动派"思考才能的人协同合作。他（她）能助你把握当下、立即行动，进而创造出你憧憬的未来。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人通常不会回头。若想让他们获得最佳思考效果，可以问他们这样一个问题："假设从现在开始算起的一年里，我们得到了自己想要的东西，之后会发生什么呢？我们如何由已有的A推进得到下一步B？"

•当他们思维受阻时，问他们："完成这项工作所有可能的方式有哪些？"

•对于他们来说，按照标准化方式做事可能极具挑战性，因为他们很快就会对没有新意的事情失去兴趣。激发他们不断寻找新的方法，从而保持工作的趣味性。

•利用他们的憧憬激发团队的积极性。

热爱学习

思考才能

热爱学习



“接下来我可以学什么？”

总是注重学习的过程而非学习的内容；被无知到有知的过程激起活力。学到的东西远比呈现的结果重要。

创新型思维

激活自己的思考才能

•探索新鲜事物。持续不断的学习过程能激发你的热情。

•与他人分享自己学到的东西。主动带头进行小组讨论或展示。

•学习时专注于手头的任务，否则，你可能会跳过某件事而直接进行下一项。

发展自身资源

•你可能会抱怨自己不管学了多少，总是觉得“不够”，所以寻找一些方式设定学习基准。

•若你想掌握的学科或技能分为不同的水平层次，可在每个阶段花点时间发现并认可自己的成功点。若无明显特征或标记，你可以为自己创造一些。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人一定不是在不断学习中，就是在寻找学习的机会中。可帮助他们寻找新的事物，以保持学习的状态，进而让他们时刻充满动力。

•可问他们这样一个问题：“关于××，你学到了什么？”

•邀请他们带头进行小组讨论或演示，或邀请他们作为你们手头工作中某一方面的专家。

•帮助他们在学习时专注于手头的任务。

热爱创想

思考才能

热爱创想



“有什么奇思妙想或异论能解释这个问题？”

寻找各种概念来诠释事物；热爱理论；能从新想法中汲取能量。

创新型思维

激活自己的思考才能

•你有很多想法，寻找一些能贡献自己想法的场合。

•在事情开始阶段就设法呈现自己的想法，否则，你的新式想法可能在事情进程中发挥不了作用。

•决策过程中，你需要向他人了解每个人自己特定的理论或观点。

发展自身资源

•和拥有“行动派”思考才能的人协同合作，他（她）能助你将想法转化成现实。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人有很多想法，并且需要表达这些想法的途径。

•当你在衡量项目的各种可能性时，他们可以助你给项目开个好头。

•他们乐于理解各种创想汇合到一起的过程。所以决策完成后，你需要花些时间向他们说明这一决策与更宏观的构思间有何联系。若这两者间没有联系，也要让他们知道，这次只是一个例外。

脱颖而出

思考才能

脱颖而出



“如何让人认得出我？”

想要因为有所不同而被人知晓，因为信誉、成功而受人敬仰。对奖励项目和计划的积极性很高。

激活自己的思考才能

•你的动力来自他人对你做出贡献的正面认可。一定要让他人知道这一点，因为并非每个人都和你一样。

•寻找脱颖而出的时机。

•若他人没有给予你应得的认可，也不要因此自我贬低。让人们告知他们对你表现的看法。

•脱颖而出幕后的真正愿望是想要于世有所作为。寻找能为你的组织做出实际贡献的方式。

发展自身资源

•你必须知道最真切的认可来源于自己的内心。若一味指望从外界获得肯定，只会徒增愤懑之气。寻找能肯定自己所做贡献、努力或能力的方式。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人享受成为关注的焦点。

•他们需要公众认可他们的贡献，热衷于奖励、荣誉、勋章——只要这些东西代表着某种意义而非死板之物。

•如若没能得到认可，他们的自信及自我价值会极度受挫，也会因此动力全失。寻找当众夸赞他们的机会。

•脱颖而出幕后的真正愿望是想要于世有所作为。寻找能为组织做出实际贡献的方式。此外，一定要对他们的贡献表示认可。

策略性强

思考才能

策略性强



“备选方案有哪些？
最佳途径是什么？”

归杂乱为有序；能看到所有的备选；采用“如果……会怎么样”的思考方式。

创新型思维

激活自己的思考才能

•你有能力预测问题及其解决方案，但预测的方式可能逻辑性并不强。

•你熟知策略和计划的区别，其他人可能并不清楚。帮助他们认识两者之间的差异性。

•试着成为各种构思和项目的源头，因为这里才是这项才能最大的用武之地。

发展自身资源

•和拥有“行动派”思考才能的人协同合作，他（她）能帮你当即采取行动，完成你预想的策略。

•策略完成、结果呈现之后，可与助你真实评估你策略成功与否的人协同合作，以便下一轮构思能有所改进。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人有预测问题及其解决方案的能力。可以让他们参与会议，共同商讨公司未来的计划。

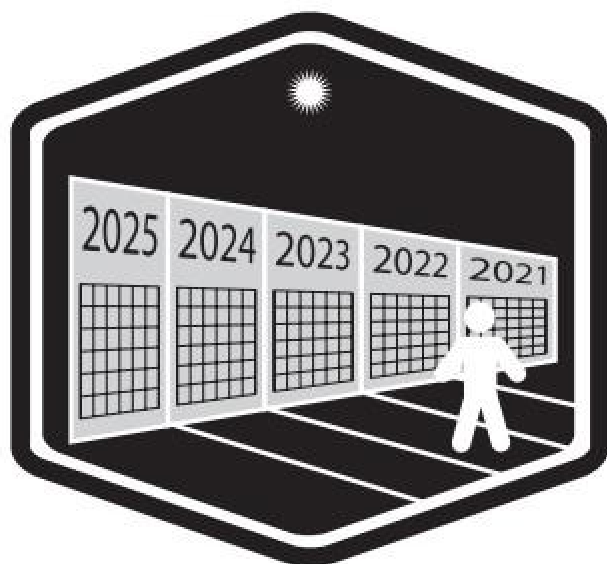
•他们善于将所有可能因素分类整理，并找出最佳的前进方法。

•给他们提供更多的战略思维训练。

前瞻性强

思考才能

前瞻性强



“如果……会不会很好？”

憧憬未来。能面面俱到地描绘出未来并指引前行；需要用梦想启发他人；珍惜能激发热情和带来希望的愿景。

创新型思维

激活自己的思考才能

•你为未来而活，所以生活中一定要有能期待的事。

•寻找机会，用你的才能思考未来。试图将自己置身于项目的源头。

•如果团体需要接受改变，你要介入其中。你可以帮助其他人克服对未来的恐惧。

发展自身资源

•和拥有“行动派”思考才能的人协同合作，他（她）能帮你当即采取行动，完成你预想的策略。

•利用拥有“懂得以史为鉴”思考才能的人给你提供事情的来龙去脉，从而避免你重蹈错误的覆辙，也让你知道该如何解决这些问题。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人能够预测未来，一定要把他们放在能发挥该能力的场合中。

•给予他们分享愿景的机会。

•当小组需要接受改变时，他们能发挥很大的作用，能帮助他人克服顾虑并学会被新鲜事物激发活力。

程序型

懂得均衡

思考才能

懂得均衡



“每个人是否得到了同样对待？”

需要寻求平衡以使每个人都得到同等对待；杜绝个人主义；感到需要一个规则明确的稳定环境，人人在这一环境中都有明确的期望值。

程序型思维

激活自己的思考才能

•项目开始之初要提前询问清楚小组成员的期望、项目涉及的规则或流程。

•如果还没有定义规则，你可以帮忙制定规则，必要时使用这些规则。

•在项目或活动完成时，要明确每个人所做的贡献。

•要知道，生活不可能总是公平的，争取公平有时候对你来说很具挑战性。

发展自身资源

•和拥有"追求卓越"或"独特化视角"思考才能的人协同合作。他们会适时提醒你，个体差异能提高效率或改善最终结果。

激活他人的这一思考才能

•完成工作时，要让拥有这一思考才能的人认识到每个人所做的贡献。

•按照可预测的路线行动时，他们表现得最自在，一旦路线发生改变，他们就可能遇到问题。问问他们，以往是怎么处理这些改变的。

•如果其他人受到某些“特殊待遇”或豁免权时，他们对此非常敏感。让他们帮忙制定规章制度，或让他们参与到规章管理中。

全神贯注

程序型思维

激活自己的思考才能

• 要求其他人给你有时间安排的目标，并告诉你如何达到这些目标。

思考才能

全神贯注



“关键点是什么？”

能长期全神贯注于一个目标。可能需要明确的目标，否则便会颓废；能排除干扰因素；能让大家关注主题，避免跑题。

•向他人解释该如何记录你的进程，否则，你可能会感觉别人不相信你能按时完成任务。

•帮助那些正努力完成工作的人。你能帮他们关注整个团队的情况。

•在不清楚一次谈话或一项任务的目的或目标时，你可能会遇到麻烦。你很可能会问："关键点是什么？"你要让其他人知道，这是一个焦点问题，并不是一次言语攻击。

发展自身资源

•如果你倾向于把注意力集中在毫无头绪的事情上，你可以停下来与拥有强大的关联型或创新型思考才能的人商讨，他们能帮助你平衡人际关系或整体布局。

激活他人的这一思考才能

•如果有预定目标和时间安排，拥有这一思考才能的人能做得很好。

•假设他们能按你的截止期限完成任务。问问他们是否需要你检查记录他们的进度，如果需要的话在什么时间。否则，你检查进度就会被他们看作对他们完成工作能力的不信任。

•让他们和努力完成某项工作的人一起协同合作，他们能帮助这些人关注整个小组的情况。

•他们在小组合作、谈话或没有明确目的或目标的任务中可能略显困难，你可能会听到他们问："关键点是什么？"先帮他们发现目标，

然后放手让他们完成。

行动派

程序型思维

思考才能

行动派



“我现在能做什么？”

迫不及待地采取行动而非静默思考。必须做点什么。

程序型思维

激活自己的思考才能

•你总是想行动、行动、行动。你需要寻找自己可以做出适当决定的场合，再将这些决定付诸行动。

•新的项目、计划或转机对你来说都很理想。

•考虑尽量不参与计划流程中有关策略和分析的方面。至少你要知道，在这些阶段中让你耐着性子坐着什么都不做，对你来说可能很困难。

•如果你此刻感到坐立不安，你可以让其他人帮你看看，此刻你可以做些什么。

•你要对战略的主次先后有所了解从而瞄准行动，在这一过程中，你可能需要帮助。

发展自身资源

•和擅长拥有“策略性强”或“讲求逻辑”思考才能的人联盟，在你开始行动时，他们会给你一些警示，防止日后后悔。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人总是想行动、行动、行动。不要强迫他们加入没有明确目标或活动的委员会或会议中。

•瞄准行动、确定战略主次先后时，他们可能需要帮助。

•他们擅长激励别人将语言付诸行动，但在会议中，他们会给人留下不耐烦或威吓的印象。鼓舞他们时刻记住这一点，并在不需要实际行动的情境中发展自身的其他优势。

自信

思考才能

自信



“什么？你说我会担心？”

相信自己有能力完成一件事。立场坚定；没有人能主导这个人的想法。有自行决断的魄力。

程序型思维

激活自己的思考才能

•你掌控大权时效率是最高的。

•向老板解释，如果你在行动或做决定时被给予很大空间的话，你会做得最好。

•要知道，你可能会对自身能力判断有误，一旦这种情况发生，你要让其他人直接指出来。

•信心是会传染的，所以你要表现出你的自信，有任何傲慢倾向时，一定要适时调整，因为傲慢不仅会让人们远离你，还会给人一种自以为是的感觉。

发展自身资源

•我们不可能知道所有事情，所以尝试说一说“我不知道”，需要帮助时就寻找应援，这样做实际上能增加人们对你的思考才能的信任。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人感受到自己在掌控世界，这个时候，他们的效率最高。

•在行动或做决策时，他们喜欢创建强大的外部边界，在这些边界内，他们拥有大量自治权。

•这些人能自信地平息和员工或顾客之间存在的富有挑战性的情况。

•要知道，他们可能夸大了自己的能力，你要确定收到的是有事实依据的反馈。

追求精确

思考才能

追求精确



“我该怎样缕清这混乱的情况？”

所有东西都必须是可预见的；严格规定结构，建立例行规程、时间表和最后期限；需要感到能掌控一切；讨厌惊喜；无法忍受错误。加以控制是保证进步和生产力的方式

是保证进步和生产力的方式。

程序型思维

激活自己的思考才能

•要知道，你倾向于提出大量问题，以精确了解事情该怎么做，而其他人可能会因你没完没了的提问而恼火。所以，你要向其他人解释，这些提问只是流程中的一部分，这样做是为了把事情完成得更精准。

•如果某个事件或组织处于混沌状态，你可以带头计划或组织它。

•如果你被迫处于需要灵活性的情境中，设计一些让你舒服的常规路线，每一种路线适应一个特定的情境。

发展自身资源

•把你的思考才能提供给拥有“热爱创想”“策略性强”或“创新”思考才能的人，而不是将这些人当作不切实际的梦想家，用你的思考才能为你们造就成功。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人可能会提出大量的问题，以便精确了解事情该怎么做。

•如果某个事件或组织处于混沌状态，你可以让他们带头计划或组织该事件。

•通常情况下，你要提前通知他们最后期限，也尽量不要突然改变计划或优先次序，以免使他们慌乱，这种惊喜会让他们很痛苦。

•不要问他们的直觉是什么。这些人需要用非常严谨的方式思考问题。

•如果他们被迫处于需要灵活性的情境中，鼓励他们设计一些舒服的常规路线，每一种路线适应某一个特定的情境。

可靠度高

思考才能

可靠度高



“我该怎样正确做事？”

不接受任何借口和狡辩；承诺过的事情就负责到底；有绝对的责任心和可靠度。愤慨于他人不负责任的行为。

程序型思维

激活自己的思考才能

•你通过自身能力是否符合自己承担的义务来定义自己，如果你周围的人不这样做，你会感到非常沮丧。

•如果你被迫要快速行动或做出决定，你可能会担心自己的工作质量是否会受到损伤。争取更多时间，如果不可能，你就学着接受事实——你不可能负责所有的事。

•要认识到，尝试新鲜事物时，你恐怕会感到不自在，因为你想第一次就把事情做对。确认你的关注点，在工作的过程中获得别人的帮助。

•注意，不要承担太多任务——你无法对整个世界负责。如果需要的话，可以让其他人帮你。

发展自身资源

•和擅长"追求精确"或"全神贯注"思考才能的人协同合作；他（她）能帮你保持在正常轨道上，一步一个脚印地工作，以免你受到打击。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人为他们每次都能按时履行职责的能力而自豪。他们与那些未能如此履行职责的人交往起来会出现很多问题。

•他们想把每件事都做“对”，如果他们感觉在尝试赶进度的过程中质量出现了问题，他们会从头再来。

•要认识到，尝试新鲜事物时，他们可能感觉不太舒服，因为他们至今没有学过如何做“对”一件事情。让他们确认自己的关注点，在工作的过程中获得别人的帮助。

•当一个项目结束时，问问他们想承担什么新的职责。

•帮助他们意识到，不要承担太多职责或对事情持有过多不属于自己的责任感。

掌控欲强

思考才能

掌控欲强



“如何能让他人与我结盟？”

喜欢当领导者；不共享观点不罢休。有必要的话会进行单面对质，会很自然地指挥他人行动。

程序型思维

激活自己的思考才能

•寻找你能指挥全局的情境。

•你可能最不想被过多监管。你要让老板知道和你一起工作时，什么最有效率。

•工作时要坚定而自信，不要有攻击性或冒犯他人，在这一方面，你可以接受一些别人的反馈。

发展自身资源

•和擅长“为他人着想”或“参与度高”思考才能的人协同合作，他们能帮你让那些和你一样站在岸上的人发起行动。

激活他人的这一思考才能

•寻找拥有这一思考才能的人能指挥全局的情境。

•他们不喜欢被密切地监管。

•如果他们开始对别人颐指气使，你要当面指出来。直面问题，才能向前发展。

•避免权力斗争；除非你准备采取行动了，否则绝不要威胁他们。

•坚定自信是让他们强大的一个方面。帮助他们学会从容自信而不要有攻击性。

懂得以史为鉴

思考才能

懂得以史为鉴



“如何以史为鉴？”

回顾从前以理解当下、展望未来；只看现在会感到迷惑。适应新事物或许会有困难，需要了解事情的来龙去脉才能推进。

程序型思维

激活自己的思考才能

•让其他人给你解释他们提出一个特殊决定时的想法是什么。你需要知道事情的来龙去脉才能向前发展。

•涉及某个难题时，你要告知小组成员，过去遇到这种问题时发生了什么。

•当你思维受阻的时候，回忆过去遇到的相似问题，当时你是怎么做的？是否对现在的情况有所帮助？

发展自身资源

•和拥有“前瞻性强”思考才能的人协同合作；他们专注于未来的可能性，这能避免你们陷入过往的思维阻碍中。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人需要了解新的措施或行为的来龙去脉。

•在小组中，让他们回顾一些过去的行为，可能对当下情况有借鉴意义。不过即使你不提醒他们，他们自己也会这么做的。

•当他们思维受阻的时候，你可以让他们回忆过去遇到的相似问题，当时他们是怎么做的？是否对现在的情况有所帮助？

关联型

信仰坚定

思考才能

信仰坚定



“这与我的信仰相符吗？”

以高尚的伦理道德指导自己的行为；人们知道这个人的立场。根据价值观进行决策。

关联型思维

激活自己的思考才能

•要主动弄清楚对自己来说最重要的是什么，并寻找能支持你实现这些价值的任务。

•要向你的队友、老板等人阐明你所承担的家庭责任，让他们理解、欣赏并尊重你的责任。

•在发现自我价值的情境中寻找方法、服务他人。

•帮你的组织进行阐释并实现它的价值。

发展自身资源

•和擅长“为他人着想”思考才能的人协同合作，尤其是处在这样一个情境——你想让每个人都像你一样信仰某件事时，你更应如此。拥有“创新”思考才能的人或许能帮你找到一些创新的方式，将你的价值付诸实际。

激活他人的这一思考才能

•发现他们的价值，并试图把他们和要做的工作联系到一起。拥有这一思考才能的人不会做任何违背自己信仰的事情。

•你不需要共享他们的信仰，但你需要尊重他们有信仰这一事实。

•他们会有一个服务的自然取向。

关联性强

思考才能

关联性强



“这部分怎样才能成为更大整体的一部分？”

喜欢与人和（或）想法建立联系；能看到事物（人）之间的关系；意识到一个事物实则属于一个更大的整体。

关联型思维

激活自己的思考才能

•做人与人之间的联系人：“你需要接触不同的人”。

•寻找机会向别人展示一个特定的想法是如何与其他人联系起来的。

•寻找和其他联系人联系的方式——读书俱乐部、精神团体或有共同利益或目的的团体。

发展自身资源

•当你需要直线思考而非网状思考时，你可能需要帮助。拥有“程序型”思考才能的人或许能帮助你。

•和拥有“叙事能力强”思考才能的人协同合作，他们能帮你找到合适的语言和案例，以便你能向其他人表达自己对想法、人群或经历的感受。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人能感知不同想法间的联系，因而可能很难专注于给定的部分。

•支持他们进行直线思考而非网状思考。

•他们擅长连接不同个体或小组。

•他们擅长展现不同个体之间的相互依赖。

•让他们解释某个独特的想法是如何与其他想法相联系的。

亲和力强

思考才能

亲和力强



“如何才能与认识的人更亲近更坦诚？”

亲近时不别扭；有利于增进关系；“共享越多，共难就越多”。结识新朋友时或有挑战。

关联型思维

激活自己的思考才能

•和团队相处久了以后，你和成员可以相处得很好。如果相处得不好，你要寻找和每个新成员一对一交流的方法，以便增加你的舒适程度。

•要认识到，你更喜欢与人深交；在非正式场合和不认识的人见面问候对你来说可能很有挑战性。

•如果可能的话，要最小化自己对网络的需求。

•即使你的日程繁忙，也要维持你与朋友的联系。为了成长发展，你需要和亲密的朋友多联系。

发展自身资源

•锻炼良好的沟通技巧，发展自身进行清晰简洁反馈的能力。

激活他人的这一思考才能

•要知道，对拥有这一思考才能的人而言，和不认识的人见面问候可能很有挑战性，尤其是在团队当中更为明显。他们想了解其他人，不仅仅是他们的“名字、头衔和编号”。

•他们可能在组织中打拼，在这些组织中，他们的角色往往是正式的，即使是非正式的网络环境，他们的要求也很高。

•和团队相处久了以后，他们和成员可以相处得很好。

•利用他们的思考才能，允许他们指挥其他人。

参与度高

关联型思维

激活自己的思考才能

- 每天都试图寻找和新面孔相处的方法。

思考才能

参与度高



“我该如何与新接触的人建立联系？”

乐于接受结识新朋友的挑战，并被新朋友接受；乐于建立和谐的氛围、能打破尴尬的局面、建立新联系，然后继续推进。

•找一些活动，在这些活动中你可以做一个友好大使，接收你想提倡的想法。或者你也可以征募一些人帮你做这些。

•寻找机会，推销你的信仰。

发展自身资源

•和拥有“亲和力强”或“为他人着想”思考才能的人联盟，他们能帮你保护你所发起的种种关系。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人擅长销售、会面或问候。

•在新计划或新想法中，如果你想征募组织中的其他人，你可以利用拥有这一思考才能的人。

•他们可能努力维系自己和顾客或队友之间的亲密关系。你可以给予他们这样的工作岗位——他们能在工作中销售自己的想法或产品，然后再继续前进。

为他人着想

思考才能

为他人着想



“他人现在做何感受？”

感知周围人的情绪；换位思考以理解他们的选择；听到无声的质问；预判他人的需要。

关联型思维

激活自己的思考才能

•帮助人们了解周围人的想法。

•让其他人允许你对那些影响到自己的决定表达内心的感受。

•向别人解释，你可能会哭或看起来很情绪化，鼓励他们反应不要过于激烈。

•和乐观积极的人相处，消极情境会让你情绪低落。

发展自身资源

•和拥有“行动派”或“掌控欲强”思考才能的人协同合作。他们能帮你采取一些必要的行动，同时平衡你的欲望，维护他人的感受。

激活他人的这一思考才能

•询问拥有这一思考才能的人，他们认为其他人是什么感受，尤其是当你想要摸清小组的脉搏时可以问问他们。

•当你所做决定可能对他们有所影响时，你要问问他们对该决定有何看法。对他们来说，情绪也是要考虑的因素之一。

•你要知道，他们可能会受悲喜情绪的影响，即使在工作中也可能哭出来。

•他们做决策时可能会凭直觉而非逻辑，你可以问问他们的直观感受是什么。

•他们不喜欢伤害别人的感受，所以你需要给他们提供保险的方式，以便他们能够坦诚相见或给出不那么让人尴尬的反馈。

•他们能“理解”别人的感受，和乐观向上的人相处会表现得更好。

包容

思考才能

包容



“我该如何拓展圈子？”

渴望将他人融入团队，进而让他人最大限度地感受来自团队的支持；没有人能置身事外；接受度高，不轻易加以批判。

关联型思维

激活自己的思考才能

•带头欢迎新同事加入项目或团队中。

•如果有不同的团体职能，你要确保每个人都参与其中。

•你要知道，别人没必要按你的方式来思考，同时你也要认可自身观点的价值。

发展自身资源

•如果需要告知他人坏消息或棘手的信息，可以利用与生俱来的同理心，与他人产生共鸣，但你也要和“行动派”或“掌控欲强”的人协同合作，否则，你可能会忍不住推迟传达这些坏消息。

激活他人的这一思考才能

•如何让每个员工都感觉自己是集体不可分割的一部分？拥有这一思考才能的人对此十分感兴趣。让他们带头欢迎新同事加入项目、团队或大型事件中。

•不论你在做什么，都让他们想想这会对其他人产生什么影响，他们可能会想到你想不到的地方。

良师

关联型思维

激活自己的思考才能

•寻找能指导他人的正式和非正式机会。

•自愿给予他人赞美和认可。

•你要认识到，你可能感到自己不得不一直帮一个努力的员工，即使有时候放弃才是正确的选择。

发展自身资源

思考才能

良师



“什么才能助人成长？”

看到他人身上的潜能；每个人都是进程中的一环；以助他人成功为目标；寻找他人身上成长的迹象。

•和拥有“独特化视角”思考才能的人协同合作。他（她）能帮你识别个体的优势所在，以便你能从优势上培养员工。

激活他人的这一思考才能

•给予拥有这一思考才能的人帮助他人的机会。

•他们擅长管理员工识别程序，为未来任务而培养员工成长。

•由于成长取向的缘故，他们往往去帮助有困难的员工渡过难关，换作别人，可能早就放弃了。你或许需要帮他们认识到这一点。

乐观

关联型思维

激活自己的思考才能

•要认识到，你的正能量是给客户、团队成员们的礼物。

•在寻找一个情境中的潜在陷阱时，你可能需要帮助，你倾向于低估这些陷阱。

•做那个举办庆祝活动的人。

思考才能

乐观



“这其中值得肯定的地方有哪些？”

从不吝惜赞扬；总对前景有着积极的展望；能用热情感染他人；能找到激发大家灵感的办法。乐观主义者。

发展自身资源

•帮助他人了解自己，你的热情和乐观不一定是“难以实现”的想法。和那些能帮助你创建完整愿景和实现愿景的人协同合作。

激活他人的这一思考才能

•为拥有这一思考才能的人寻找与顾客互动的方式，因为他们能为你的组织勾勒出一幅激动人心的图景。

•玻璃杯里的水总是放到半杯满（他们总是很谦虚）。帮他们观察所处情境中他们通常都意识不到的潜在陷阱，制定应对战略。

•在消极环境中他们可能麻烦百出，但在积极环境中，他们可以做得很好。

独特化视角

思考才能

独特化视角



“我们每个人的独特之处是什么？”

被每个人独特的品质吸引；观察每个人的风格、思考方式和建立关系的方式；是他人天赋和能力的敏锐洞察者和伯乐。

关联型思维

激活自己的思考才能

•正式或非正式地邀请导师或教练。

•在了解同事喜欢什么、在乎什么，他们如何与众不同以及优缺点的方面，你掌握的资源非常宝贵。

•自愿为队友或老板提出一些想法作为馈赠。

•你要知道你很容易发现他人的独特之处，但要知道自己的感受、了解自己想要什么对你来说却十分具有挑战性。问自己：“如果在这一情境中为他人想一想，我会认为他们需要什么？”

发展自身资源

•运用你的思考才能帮助他人认识到，不仅仅性别、种族或其他“明显的”差异有多样性，每个个体独特的思维方式、表达方式也是多样化的。

激活他人的这一思考才能

•当你无法了解他人或从他人手里得到你所需要的东西时，你可以向拥有这一思考才能的人寻求帮助。他们可能知道那些人的来历。

•邀请他们进行指导或训练。他们有诀窍知道每个人是如何各自不同学习的。

•在了解同事喜欢什么、在乎什么，他们如何与众不同以及优缺点的方面，包括有关他人的思考才能和局限性的信息，他们掌握的资源非常宝贵。

•依靠他们为队友或老板提出一些想法作为馈赠。

调解力强

思考才能

调解力强



“共同之处在哪儿？”

寻找能达成共识的地方；能将矛盾最小化；更倾向于寻求共识；为保持和谐愿意调整自己的方向。

关联型思维

激活自己的思考才能

•要认识到，冲突可能会让你不舒服。

•如果有人在争吵，自愿去调解。你擅长帮助他人寻找双方都同意的立场。

•你很难不同意他人的观点或坚持自己的立场，为了大家的和谐，你倾向于不论如何要顺从大家的意见。当你发现自己置身事件当中时，和你的其他思考天赋协商共进，确保你的天赋得到了充分发挥。

发展自身资源

•学习沟通和解决冲突的技能，锻炼这些技能，以便你不用当面对质就能找到解决冲突的办法。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人在冲突中很挣扎，不要期待他们面对他人时还能泰然自处。

•如果其他人出现分歧或争吵，你可以让拥有这一思考才能的人去调解。他们擅长帮助他人寻找双方都同意的立场。

•不要期望他们不同意他人的观点或站在自己的立场。为了整体的和谐，不论如何，他们都会顺从大家的意见。

•由于他们渴望和谐，不接受任何帮助地采取行动对他们来说可能有些困难。

叙事能力强

关联型思维

思考才能

叙事能力强



“我该怎样用故事把这些想法生动地表达出来？”

必须通过生动描绘图画的方式说明问题，直至他人行动起来为止。

关联型思维

激活自己的思考才能

• 帮其他人了解你自己，叙事时有事实依据的话，你比较有创造力，但这并不意味着你不值得信赖或全是“装出来的”。

•探索在商业环境中加强你的叙事能力的方法。

•帮助其他人，通过叙事的方式使他们给团队、老板或客户的展示更生动形象。

发展自身资源

•要留意其他人对你所讲故事的反应，提炼并重复使用有效果的故事；放弃无效的故事，开发新的、更有效果的故事。

激活他人的这一思考才能

•要知道，拥有自然的“叙事能力强”思考才能的人都不会撒谎——他们会创造性地找到事实依据运用到故事当中。

•探索他们的叙事能力如何在你的组织中得到使用。

•让他们帮助其他人给团队、老板或顾客提供更生动形象的演示。

所有象限中的思考才能

目标设定型

思考才能

目标设定型



“我今天能完成什么？”

每天都有动力去完成一些事并达成一个目标。每天从零开始，且必须切实完成一些事情。从不轻易满足。

跨象限思维

激活自己的思考才能

•自愿在要求额外任务的环境中工作。

•向其他人解释，你喜欢忙碌，具体的工作目标会让你动力十足。

•确保找到衡量进步的实际方法。

•帮助他人了解你，你需要大目标，竭尽全力实现任务——你认定的目标值得你为之努力。

发展自身资源

•和拥有“追求精确”或“全神贯注”思考才能的人协同合作。他们能帮你制定进程基准，让你保持在正常的轨道。

•你可能很难对一项成就感到满意。制定一个目标，即在找到下一个大目标之前，学会满足于现有目标。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人喜欢忙碌，挑战、具体的工作目标会让他们动力十足。

•不论做什么，他们都需要衡量进步和成功的方法，才能有迹可循，取得成就。他们很难感受到成功的满足感。

•他们完成一项任务后，如果你能给他们一个新目标让他们努力实现，他们会更有动力，远胜过给他们一个假期。

•他们认为任何目标都是有价值的，所以你可以帮他们设定大目标。

幽默

思考才能

幽默



“这中间有哪些好玩的？”

乐于发掘不同情境中的乐趣。能缓和紧张氛围，通过欢笑让自己和他人放松。

激活自己的思考才能

•你可以活跃气氛，这在需要活力的团队中非常有用。

•让他们知道你开的玩笑并不是要挑战他们的权威。

•富有建设性地使用你的幽默，这在书面交流、演讲中是一种很有价值的方式。

发展自身资源

•如果你把幽默当作一种防守策略或保护自己情感免受伤害的方式，你要注意，幽默并不适用于所有环境或情况，在实例中，你还要使用其他天赋。

激活他人的这一思考才能

•依靠拥有这一思考才能的人活跃气氛。

•让他们加入一些小组或团队，在这些小组或团队中，幽默是一项宝贵的资产。

•要知道，他们会情不自禁地开玩笑，不要把这些玩笑看成在挑战你的权威。

•鼓励他们有建设性地使用幽默，这在书面交流、演讲中是一种很有价值的方式。

•即使他们因接二连三地开玩笑而黯然失色，但你不要忘了他们还有其他思考才能。你同样也可以寻找方法，发挥他们其他的思考才能。

独立思考

思考才能

独立思考



“我现在能想到什么？”

不断自问并试着找出答案；脑子不停思考；需要独立思考才能得出答案；讨厌被困于尴尬之地。

激活自己的思考才能

•你要让其他人知道，快速做出决定对你来说很困难，你需要时间仔细考虑存在的所有利与弊。

•在被要求采取行动或做决定之前，你可以要求他们提前通知。

•确保在你的时间表中留出指定时间来独立思考。

•尽可能地让其他人知道，你会带着自己的观点或决定回来找他们，而不会把他们晾在一边，不管不问。

发展自身资源

•有意和那些你眼中的"智囊"建立关系，花点时间和他们进行交流，这会鼓励和激发你不断进行思考。

激活他人的这一思考才能

•不要指望拥有这一思考才能的人能当机立断，给他们时间仔细考虑所有的利与弊。

•只要有可能，在他们需要行动或做决定之前就通知他们这一消息。

•如果他们能简单沉思的话，你可以鼓励他们独立思考。

•让他们加入自身优势的讨论中，他们很喜欢这种认识自我的机会。

好胜

思考才能

好胜



“我比其他所有人都强吗？”

与他人的表现做比较；喜欢通过具体的度量来翔实比较；遇到竞争便斗志满满。

跨象限思维

激活自己的思考才能

•让你的老板知道，竞争环境能激发你的动力。为了能做到最好，你需要拿自己与他人做比较。

•如果组织无法给予你竞争环境，你可以给自己创造竞争气氛。

•你要知道，不是每个人都以“非赢即输”的方式处理自身的处境。

发展自身资源

•赢了之后要花点时间评价一下，自己是为什么、怎么赢的。哪些行为和态度对你有用？哪些没用？你能从这次的成功中学到什么？

•有一个擅长“为他人着想”的盟友。他（她）能帮你了解自己的态度和方法是如何影响其他人的；在你追求胜利的过程中，你有可能会疏远其他人，他们还能帮你将这一可能性降到最低。

激活他人的这一思考才能

•拥有这一思考才能的人天生喜欢在竞争中打败其他人，所以你可以为他们准备一些竞赛，他们一定会动力十足。如果你想要更优秀的表现，可以让他们与其他拥有“好胜”思考才能的人竞争。

•他们会用激烈竞争的语言说话，话语中充斥着输赢。

•如果他们开始和队友进行不适当的竞争，你可以给他们一些外在的目标，让他们竞争。

致谢

感谢我们的合作伙伴，始终与我们同心协力：

Andy Bryner, David Peck

感谢这本书背后默默的付出者：

Milton Erickson, M.D.

Richard Kuboyama

Edith, William Mechanic

Joan Sapiro

Dr. Peter, Jeri McArthur

Heather McArthur, John Stevenson

Megan, Kieran Cuddihy

Michelle, Richard, Logan, Hunter, Taylor Laver

Ken, Susan, Morgan, Brendan Dall

感谢我们身边的合作者：

Julie Grau

Jessica Sindler

Laura Van der Veer

Mary Jane Ryan

Hamilton South

Suzy Amis Cameron

Pat Dunn

Jeff Dunn

Jim Holland

Al Carey

John Vieceli

Simone Amber

Andrea Beard

Trece Swanson

Robin Marrouche

Jacquelyn Zehner

Joan Selix Berman

Judy, Pete Siracusa

Harmony Hallas

Sara Bresee

Camp Truth

Telemark, Hula, Mobi

感谢一路支持我们的人，也祝福你们拥有美好的未来：

Ana Li McIlraith

Elspeth, Grace Stevenson

Ayla, Kai Cuddihy

Kate Laver

Abby, Grace Swanson

Samira Marrouche

Hannah Lutzker

Penn Bresee

Rose, Claire, Jasper, Quinn Cameron

参考文献

Ackerman, Diane.*An Alchemy of Mind: The Marvel and Mystery of the Brain*.

New York: Scribner, 2004.

Annis, Barbara, and Keith Merron.*Gender Intelligence: Breakthrough Strategies for Increasing Diversity and Improving Your Bottom Line*. New York: Harper Business, 2014.

Banks, Amy, M.D., and Leigh Ann Hirschman.*Four Ways to Click: Revise Your Brain for Stronger, More Rewarding Relationships*. New York: Tarcher, 2015.

Begley, Sharon.*Train Your Mind, Change Your Brain: How a New Science Reveals Our Extraordinary Potential to Transform Ourselves*. New York: Ballantine Books, 2007.

Blake, John.“What the Tributes to Dave Brubeck Missed.” CNN [video post]. www.cnn.com/2012/12/21/us/dave- brubeck- appreciation/.

Buckingham, Marcus, and Donald O. Clifton.*Now, Discover Your Strengths*.

New York: Free Press, 2001.

Cameron, Kim S., Jane E. Dutton, Robert Quinn (eds.).*Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Oakland,

CA: Berrett- Koehler Publishers, 2003.

Comer, James P.*Leave No Child Behind: Preparing Today's Youth for Tomorrow's World*.New Haven: Yale University Press, 2004.

Commission on Children at Risk.*Hardwired to Connect: The New Scientific Case for Authoritative Communities*.New York: Institute for American Values, 2003.

Cooperrider, David, Diana Whitney, and Jacqueline Stavros.*The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*.Oakland, CA: Berrett- Koehler Publishers, 2003.

Covey, Stephen R.*The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*.New York: Simon & Schuster, 1990.

Covey, Stephen R.*The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press, 2006.

Davidson, Richard, Ph.D., and Sharon Begley.*The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel and Live—— and How You Can Change Them*.New York: Hudson Street Press, 2012.

De Pree, Max.*Leadership Is an Art*. New York: Doubleday Business, 1989.

Desimone, R. "Neural Synchrony and Selective Attention." International Joint Conference on Neural Networks, 2009, 683– 84.

Dobson, Terry, and Victor Miller.*Aikido in Everyday Life: Giving in to Get Your Way*. Berkeley: North Atlantic Books, 1994.

Doidge, Norman.*The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. New York: Penguin Books, 2007.

Dweck, Carol.*Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.

Feldenkrais, Moshe.*Awareness Through Movement: Easy- to- Do Health Exercises to Improve Your Posture, Vision, Imagination and Personal Awareness*. New York: Harper One, 2009.

Frankl, Victor E.*Man's Search for Meaning*. New York: Pocket Books, 1997.Freed, Jeffrey, and Laurie Parsons.*Right-Brained Children in a Left-Brained*

World. New York: Simon and Schuster, 1998.

Friedman, Thomas. "Collaborate vs. Collaborate."*New York Times*,January 12, 2013.

Gallwey, Timothy.*The Inner Game of Work*.New York: Random House, 2000.

Goertzel, Victor, Mildred George Goertzel,Ted Goertzel, and Ariel M. W. Hansen.*Cradles of Eminence: Childhoods of More Than 700 Famous Men and Women*. Tucson: Great Potential Press, 2004.

Goleman, Daniel.*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books, 2001.

Griffith, Mary.*The Homeschooling Handbook*. New York: Three Rivers Press, 1999.

Hannaford, Carla.*Smart Moves: Why Learning Is Not All in Your Head*. Salt Lake City: Great River Books, 1995.

Hartmann, Thom.*Attention Deficit Disorder: A Different Perceptio*. Nevada City, CA: Underwood Books, 1997.

Hawkins, Jeff, and Sandra Blakeslee.*On Intelligence: How a New Understanding of the Brain Will Lead to the Creation of Truly Intelligent Machines*. New York: Times Books, 2004.

Herrmann, Ned.*The Creative Brain*. Lake Lure, NC: Brain Books, 1995.

Hillman, James.*The Soul's Code: In Search of Character and Calling*. New York: Random House, 1996.

Hock, Dee.*Birth of the Chaordic Age*. Oakland, CA: Berrett- Koehler Publishers, 2000.

Isaacson, Walter.*Einstein: His Life & Universe*. New York: Simon & Schuster, 2008.

Jegede, Faith. "What I've Learned from My Autistic Brothers." TED Talk, November 2012, www.ted.com/talks/faith_jegede_what_i_ve_learned_from_my_autistic_brothers.

John, E. Roy. "Neurometric Evaluation of Brain Function in Normal & Learning Disabled Children." International Academy for Research in Learning Disabilities Monograph Series, Number 5. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1989.Kabat- Zinn, Jon.*Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World*

through Mindfulness. New York: Hyperion, 2005.

Kahneman, Daniel.*Thinking, Fast and Slow.*New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Kanter, R. M. “Collaborative Advantage: The Art of Alliances.”*Harvard Business Review*72, no. 4 (July– August 1994): 96–108.

Kounios, John, and Mark Beeman. “The Aha! Moment: The Neural Basis of Solving Problems.” Creativity Post, November 11, 2011. www.creativity
post.com/science/the_aha_moment._the_cognitive_neuroscience_of_insight
.Langer, Ellen J.*Mindfulness*. Boston: Da Capo Press, 1989.

Markova, Dawna, Ph.D.*I Will Not Die an Unlived Life: Reclaiming Purpose and Passion.*Berkeley: Conari Press, 2000.

Markova, Dawna, Ph.D.*The Open Mind: Exploring the 6 Patterns of Intelligence*. Berkeley: Conari Press, 1996.

Markova, Dawna, Ph.D.*Random Acts of Kindness*. Berkeley: Conari Press, 2002.

Markova, Dawna, Ph.D.*Think- Ability*. Park City, UT: Professional Thinking Partners, 2002.

Markova, Dawna, Ph.D., and Andy Bryner. *An Unused Intelligence: Physical Thinking for 21st Century Leadership.*Berkeley: Conari Press, 1996.

Markova, Dawna, Ph.D., and Anne Powell.*How Your Child*Is*Smart: A Life Changing Approach to Learning*.Berkeley: Conari Press, 1992.

Markova, Dawna, Ph.D., and Anne Powell. *Learning Unlimited: Using Homework to Engage Your Child's Natural Style of Intelligence*. Berkeley: Conari Press, 1998.

Miller, Jean B.*Toward a New Psychology of Women*, 2nd edition. Boston:

Beacon Press, 2012.

Palmer, Parker.*A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life*. San Francisco: Jossey- Bass, 2004.

Palmer, Wendy.*The Intuitive Body: Discovering the Wisdom of Conscious Embodiment and Aikido*, 3rd edition. San Francisco: Blue Snake Books, 2008.

Paul, Annie Murphy.*The Cult of Personality: How Personality Tests Are Leading Us to Miseducate Our Children, Mismanage Our Companies, and Misunderstand Ourselves.*New York: Free Press, 2004.

Pink, Daniel.*A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future*.

New York: Riverhead Books, 2006.

Pinker, Steven.*How the Mind Works*. New York: W.W. Norton, 1997.

Ratey, John J.*A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*. New York: Vintage, 2001.

Remen, Rachel K., M.D.*My Grandfather's Blessings: Stories of Strength, Refuge and Belonging*. New York: Riverhead Books, 2001.

Rosen, Sidney. *My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H.*

Erickson. New York: W.W. Norton, 1982.

Ryan, M. J.*Trusting Yourself: How to Stop Feeling Overwhelmed and Live More Happily With Less Effort*. New York: Broadway Books, 2004.

Sawyer, Keith.*Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. New York: Basic Books, 2007.

Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers.*Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2004.

Shifflet, C. M.*Ki in Aikido: A Sampler of Ki Exercises*, 2nd edition. San Francisco: Blue Snake Books, 2010.

Shlain, Leonard.*Leonardo's Brain: Understanding Da Vinci's Creative Genius*. Lanham, MD: Lyons Press, 2014.

Siegel, Daniel.*The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are*. New York: Guilford Press, 1999.

Siegel, Daniel, and Mary Hartzell, M.ED.*Parenting From the Inside Out: How a Deeper Self- Understanding Can Help You Raise Children Who Thrive*. New York: Tarcher, 2003.

Stone, Linda. “Why Email Can Be Habit Forming.” Huffington Post, Noveber 17, 2011. www.huffingtonpost.com/linda stone/why- email- can- be- habit- fo_b_324781.html?.

Taylor, Shelly E. “Biobehavioral Responses to Stress in Females: Tend and Befriend, Not Fight or Flight.”*Psychological Review*107, 3 (July 2000), 411– 29.

Turkle, Sherry.*Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books, 2011.

Tutu, Desmond.*No Future without Forgiveness*. Colorado Springs: Image Books, 2000.

Wallace, B. Alan, Ph.D.*The Attention Revolution: Unlocking the Power of the Focused Mind.*Somerville, MA: Wisdom Publications, 2006.

Wheatley, Margaret.*Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. Oakland, CA: Berrett- Koehler Publishers, 2005.